



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ESIMIESTEN TYÖHYVINVOINNIN

SOSIAALINEN TUKEMINEN

Henna Piilola

Opinnäytetyö
Toukokuu 2016
Liiketalous
Liiketoimintaosaaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Liiketoimintaosaaminen

PIILOLA HENNA:

Esimiesten työhyvinvoinnin sosiaalinen tukeminen

Opinnäytetyö 60 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Toukokuu 2016

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa esimiesten työhyvinvointia sekä sen sosiaalisen tukemisen tilaa toimeksiantoyrityksessä. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi kansainvälinen teknisten laitteiden ja kodin tarvikkeiden vähittäiskauppaketju, jonka suomalaisille myymäläpäälliköille tutkimus kohdistettiin. Tutkimuksen tavoitteena oli auttaa toimeksiantoyritystä kehittämään työhyvinvoinnin sosiaalista tukemista enemmän tuen tarvetta vastaavaksi sekä päivittää ylemmän johdon käsityksiä työhyvinvoinnin ja sen sosiaalisen tukemisen tilasta.

Empiirisen aineiston keräämiseksi käytettiin kyselyä, jossa yhdistettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena keväällä 2016. Tutkimus sekä sen teoriaosuus pohjautuvat moniulotteiselle työkykymallille. Moniulotteisen työkykymallin ohjaamana työhyvinvoinnin tukemista kartoitettiin jaksamisen, osallisuuden ja hallinnan näkökulmista. Tutkimuksen teoreettinen osuus koostui lisäksi työkyvyn ja työhyvinvoinnin määrittelystä sekä tukijoiden ja tukemisen tapojen kuvailusta. Teoriassa ja tutkimuksessa pyrittiin painottamaan sekä tukijan että tuettavan aktiivista roolia työhyvinvoinnin tukemisessa.

Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan kuvata kyselyyn vastanneiden esimiesten työhyvinvointia yleisesti melko hyväksi niin jaksamisen, osallisuuden kuin hallinnankin osalta. Lisäksi tutkimuksen tulokset osoittavat, että esimiehet kokevat työssään eniten psyykkistä kuormitusta ja kaikista kuormittavimmaksi työn kannalta koetaan työn määrä. Tutkimuksen tuloksista selviää myös, että esimiehet kokevat saaneensa eniten sosiaalista tukea kollegoiltaan ja kaipaavat lisätukea etenkin omalta esimieheltään.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että työhyvinvoinnin tukemisen tarpeet ovat yksilöllisiä yksilöllisesti koettujen vaatimusten ja voimavarojen vuoksi. Tämän takia myös tukemisen tapojen pitäisi olla yksilöllisiä. Yksilöllisten tukemisen tapojen lisäksi työhyvinvointia voitaisiin mielestäni parhaiten sosiaalisesti tukea osallistavilla ja ennakkollisilla tukemisen tavoilla, jotka vaikuttaisivat kaikkiin osa-alueisiin. Tällaisilla tukemisen tavoilla voitaisiin myös vastata monenlaisiin tukemisen tarpeisiin ja hyödyntää monia tukemisen tapoja yhtä aikaisesti. Esimiesten työhyvinvoinnin tukemista kannattaisikin mielestäni tuloksien valossa pyrkiä kehittämään esimerkiksi työnohjauksen ja vertaistukiryhmien avulla. Tarkemmat tutkimuksen tulokset löytyvät kuitenkin havainnollistettuna opinnäytetyössä ja kyselytutkimuksen kysymysrunko löytyy työn lopusta liitteenä.

Asiasanat: esimiestyö, työkyky, työhyvinvointi, sosiaalinen tukeminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Business Competence

PIILOLA HENNA:
Social Supporting of the Supervisors' Wellbeing at Work

Bachelor's thesis 60 pages, appendices 7 pages
May 2016

The purpose of this thesis was to examine the managers' wellbeing at work and to find out how they experienced the level of social support. The thesis focused on coping with and managing the work, and social involvement. The objective of the study was to find out the factors that influenced wellbeing at work on an individual level and the elements of wellbeing that required support. It was necessary to find out the level of support in order to develop the support of wellbeing at work.

The data were gathered by an electronic survey in May 2016 and the data were analyzed by applying qualitative and quantitative research methods. The theoretical section of this thesis explained the concept and elements of work wellbeing, and described the supporters and various forms of support. The theoretical framework of this thesis was based on previous research and literature.

The results in the end of the thesis show that the managers' wellbeing at work is good. The results also show that the mental workload and the amount of work have the greatest impact on the managers' wellbeing. The managers needed most support from their own superiors. The thesis suggests that wellbeing at work should be supported by involvement and in individual and anticipatory ways.

Keywords: leadership, wellbeing at work, ability to work, social support

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖKYVYN JA TYÖHYVINVOINNIN TEORIAA	6
2.1	Työkyky ja työhyvinvointi.....	6
2.2	Moniulotteinen työkykymalli.....	8
2.2.1	Työssä jaksaminen	10
2.2.2	Työn hallinta	12
2.2.3	Osallisuus	14
2.3	Sosiaalinen tukeminen	15
2.4	Esimiestyö.....	17
3	TYÖKYVYN JA TYÖHYVINVOINNIN TUKEMINEN	19
3.1	Työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukemisen tarkoitus ja tavoitteet.....	19
3.1.1	Oman toiminnan tuki.....	20
3.1.2	Ylemmän johdon tuki.....	22
3.1.3	Kollegoiden tuki.....	23
3.1.4	Työntekijöiden tuki	24
3.1.5	Ulkopuolinen tuki.....	25
3.2	Organisoitu tuki	26
4	KYSELY TYÖKYVYN JA TYÖHYVINVOINNIN TUKEMISESTA	30
4.1	Työhyvinvointikysely	30
4.1.1	Tutkimusongelma ja alaongelmat	31
4.1.2	Tutkimusaineiston kerääminen ja tutkimusmenetelmä.....	32
4.1.3	Tutkimuksen tulokset ja analysointi.....	33
4.1.4	Johtopäätökset sekä kehitysehdotukset	44
5	POHDINTA.....	47
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	54
	Liite 1. Kysely työhyvinvoinnin tukemisesta 1/7	54

1 JOHDANTO

Esimiehiin kohdistuu työnsä takia moninaisia ja usein ristiriitaisiakin vaatimuksia. Esimiestyön vaatimukset keskittyvät yleensä psyykkiselle puolelle, mutta ilman riittävää palautumista työ voi muuttua myös fyysisesti vaativaksi. Esimiestyö edellyttää lisäksi teki-jältään muun muassa kykyä oppia ja kehittää itseään hallitakseen työnsä jatkuvasti muuttuvien vaatimusten alla. Ennen kaikkea esimiestyö on kuitenkin ihmisten kanssa toimimista, minkä vuoksi on tärkeää huolehtia myös kyvystä vastata työn sosiaalisiin vaatimuksiin. Esimies toimii asemansa vuoksi itse toisten tukijana. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista ellei esimiehellä ole kykyä tukea muita. Tämän vuoksi opinnäytetyössäni tarkastelen esimiesten työhyvinvointia ja sen sosiaalista tukemista.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on kansainvälinen teknisten laitteiden ja kodin tarvikkeiden vähittäiskauppaketju, jonka suomalaisille myymäläpäälliköille tutkimus kohdistettiin. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa esimiesten työhyvinvoinnin sekä sen sosiaalisen tukemisen tilaa. Tutkimuksen tavoitteena on auttaa toimeksiantoyritystä kehittämään työhyvinvoinnin sosiaalista tukemista enemmän tuen tarvetta vastaavaksi sekä päivittää ylemmän johdon käsityksiä työhyvinvoinnin ja sen sosiaalisen tukemisen tilasta. Lisäksi opinnäytetyön sivutavoitteena on antaa opinnäytetyötä lukeville lisätietoa esimiesten työhyvinvoinnin tukemisen keinoista ja tukijoista.

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena sekä kvalitatiivisena tutkimuksena sähköistä kyselylomaketta käyttäen. Tutkimuksessani ja sen teoriaosuudessa käsittelen esimiesten työhyvinvoinnin tukemista moniulotteisen työkykymallin avulla. Mallissa työkykyä tarkastellaan hallinnan, osallisuuden ja jaksamisen näkökulmista. Työkykymallin huomioi myös fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn merkityksen työkyvylle ja työhyvinvoinnille. Mallin lisäksi työn teoriaosuudessa kuvataan työhyvinvoinnin tukemisen menetelmiä sekä tukijoita. Opinnäytetyö etenee käsitteiden määrittelystä ja tutkimuksen taustalla olevan teorian esittelystä esimiesten työhyvinvoinnin tukemisen lähtökohtiin sekä tukemisen muotojen ja tukijoiden kuvailuun. Kuvailujen jälkeen siirrytään tutkimuksen esittelyyn. Tutkimuksen esittelyssä käsitellään tutkimus taustoista aina tuloksiin ja niiden pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin sekä kehitysehdotuksiin. Opinnäytetyön lopuksi teen vielä yhteenvedon tutkimuksesta sekä opinnäytetyön suorittamisesta pohdinta-osuudessa.

2 TYÖKYVYN JA TYÖHYVINVOINNIN TEORIAA

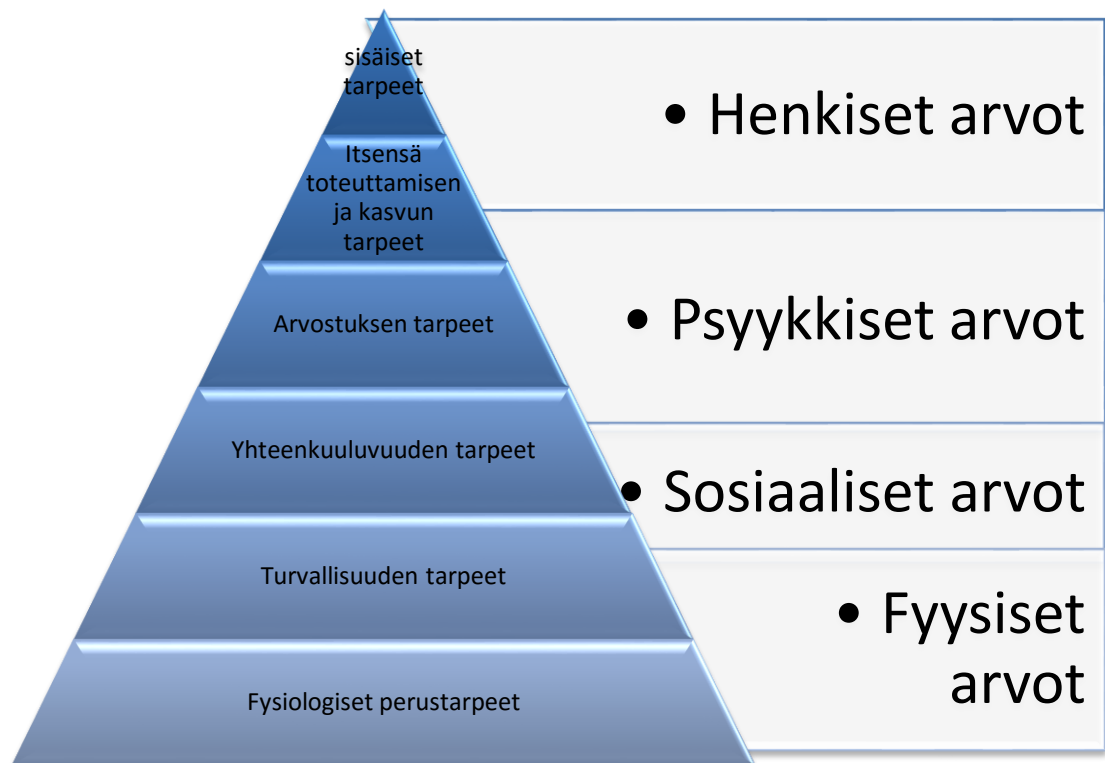
2.1 Työkyky ja työhyvinvointi

Työsuoritus edellyttää työpanoksen lisäksi kyvykkyyttä saavuttaa tai jopa ylittää asetettuja tavoitteita (Kuntatyönantajalehti, 2011). Kyvykkyyteen vaikuttavat yksilön itsensä lisäksi myös muut tekijät, kuten työ, työyhteisö, ympäristö ja tilanne (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 19–20). Kyvykkyys edellyttää työkykyisyyttä, joka muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä sekä terveydestä (Työterveyslaitos 2014). Toimintakyky puolestaan tarkoittaa edellytyksiään selviytyä työstä näillä osa-alueilla sekä niiden vastaavuutta työn vaatimuksiin (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2016).

Yksilön fyysiseen toimintakykyyn vaikuttaa muun muassa aistit, fyysiset toiminnot ja kunto (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016). Kunto pitää sisällään myös kestävyys, lihaskunnan sekä liikkuvuuden (Hagqvist, Nevalainen & Puranen 2014, 59–60). Fyysiseen toimintakykyyn vaikuttaa muun muassa työasennot sekä tapa työskennellä (Harju & Kallasvuo 2007, 47). Fyysinen toimintakyky tukee muun muassa tuloksellisuutta, suoriutumista sekä palautumista (Hagqvist ym. 2014, 53, 58).

Esimiestyössä psyykkinen toimintakyky on eniten koetuksella (Työterveyslaitos 2010, 89). Esimiehen työ edellyttää häneltä muun muassa psykologista valmiutta, halua ja tahtoa (Pirnes 2003, 122). Psyykkinen toimintakyky kostuu elämän hallinta taidoista, mielenterveydestä sekä ajattelusta ja tunteista. Lisäksi psyykkiseen toimintakykyyn sisältyy persoonallisuus ja toiminta sosiaalisissa tilanteissa. Psyykkiseen osa-alueeseen liittyvät myös yksilön mielikuvat ja asenteet työstä (Juuti & Salmi 2014, 28). Toisaalta psyykkiseen toimintakykyyn kuuluvat myös erilaiset kognitiiviset taidot. Kognitiivisia taitoja ovat esimerkiksi muisti, oppiminen, tiedon käsittely, hahmottaminen, ongelmanratkaisu ja keskittyminen. Psyykkinen toimintakyky on edellytys esimerkiksi kyvyllä muodostaa käsityksiä sekä aikaansaada päätöksiä. Yksilön psyykkinen kunto auttaa siemään työssä koettua epävarmuutta ja työn aiheuttamia vastoinikäymisiä (Harju & Kallasvuo 2007, 84). (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016.)

Yleisesti henkinen toimintakyky nähdään osaksi psyykkistä toimintakykyä ja niitä käytetään paljon toistensa synonyymeina. Henkinen toimintakyky pitää sisällään arvot, työn merkityksellisyyden ja tarkoituksellisuuden. Työn merkityksellisyyden kokeminen vaikuttaa olennaisesti esimiehen työhyvinvointiin (Hyppänen 2013, 188). Arvot puolestaan tulevat esiin muun muassa arvioitaessa esimiehen moraalia ja hänen valintojen taustalla olevia arvoja (Salminen & Heiskanen 2011, 168). Esimiehen arvoihin liittyvät hänen tarpeensa, koska hän arvostaa niitä asioita, joita hän pitää tarpeellisina. Arvot jakautuvat käyttöarvoihin sekä tavoitearvoihin. Tavoitearvot ovat niitä, joita esimies sanoo tavoittelevansa, kun taas käyttöarvot ovat niitä, joiden mukaan hän kuitenkin lopulta toimii. Kuviosta 1. nähdään, miten arvot voidaan asettaa tarvehierarkiaan työkyvyn osa-alueiden mukaan. (Sydänmaanlakka 2006, 211-212.)



KUVIO 1. Maslowin tarvehierarkia (Sydänmaanlakka 2006. 214, muokattu)

Toimintakyvyn viimeinen osa-alue sosiaalinen toimintakyky koostuu kyvystä vuorovaikutukseen ja osallisuuteen (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2016). Esimiehen sosiaaliseen toimintakykyyn vaikuttavat esimerkiksi hänen temperamenttinsa, sosiaaliset taidot, motiivit sekä tavoitteet (Tiikkainen & Heikkinen 2011). Lisäksi myös emotionaalisuus

on sosiaaliseen toimintakykyyn vaikuttava tekijä (Sydänmaanlakka 2006, 30). Sosiaalinen toimintakyky näkyy muun muassa esimiehen kykynä viestiä (Suonsivu 2015, 115). Lisäksi sosiaalinen toimintakyky ilmenee esimerkiksi kykynä suoriutua eri rooleista. (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2016).

Fyysisillä, psyykkisillä ja sosiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan usein samoja asioita tai asioita, jotka vaikuttavat kaikkiin näihin osa-alueisiin (Juuti & Salmi 2014, 28). Kaikkiin osa-alueisiin voidaan liittää myös pääoman käsite, jolloin puhutaan yksilön henkisestä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta pääomasta. Pääoma nähdään yksilön työkyvyn voimavarana. Työkyky laajemmin työhyvinvointina pitää sisällään lisäksi muun muassa työssä viihtymisen ja elämänlaadun, jotka ovat edellytys työkyvyn säilymiselle (Gould ym. 2006, 20). Työhyvinvointia määrittävät tekijät ovat kaikilla erilaiset (Juuti & Salmi 2014, 37). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi kuitenkin edellyttää, että esimiehellä on työn lisäksi aikaa myös itselle, levolle sekä muille ihmisille (Harju & Kallasvuo 2007, 15). Arkikielessä työkykyä ja työhyvinvointia ei yleensä kuitenkaan eritellä toisistaan niiden merkittävän keskinäisen riippuvuuden vuoksi.




2.2 Moniulotteinen työkykymalli

Tutkimuksessa keskitytään esimiehen työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemiseen Kuntoutussäätiön Moniulotteisen työkykymallin pohjalta. Moniulotteisessa työkykymallissa työkykyyn vaikuttavina tekijöinä huomioidaan työntekijän lisäksi työ ja toimintaympäristö. Lisäksi työkykyisyyteen vaikuttavat mallin mukaan tavoitteiden saavuttamisen keinot sekä työpanoksen hyödyntämisen tavat. Malli onkin omanlaisensa versio työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta. (Gould ym. 2006, 26.)

Mallin osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa ja yhden osa-alueen muutokset vaikuttavat muihin osa-alueisiin. Joillakin tekijöillä voi olla vaikutusta myös suoraan kaikkiin mallin osa-alueisiin. Toisaalta yhden osa-alueen kehittäminen ja vahvistaminen tukee muita osa-alueita, mutta toisaalta heikkoudet tai haasteet jollain osa-alueella heijastuvat myös muihin osa-alueisiin (Juuti & Vuorela 2015, 86, 89, 90). (Gould ym. 2006, 26.)

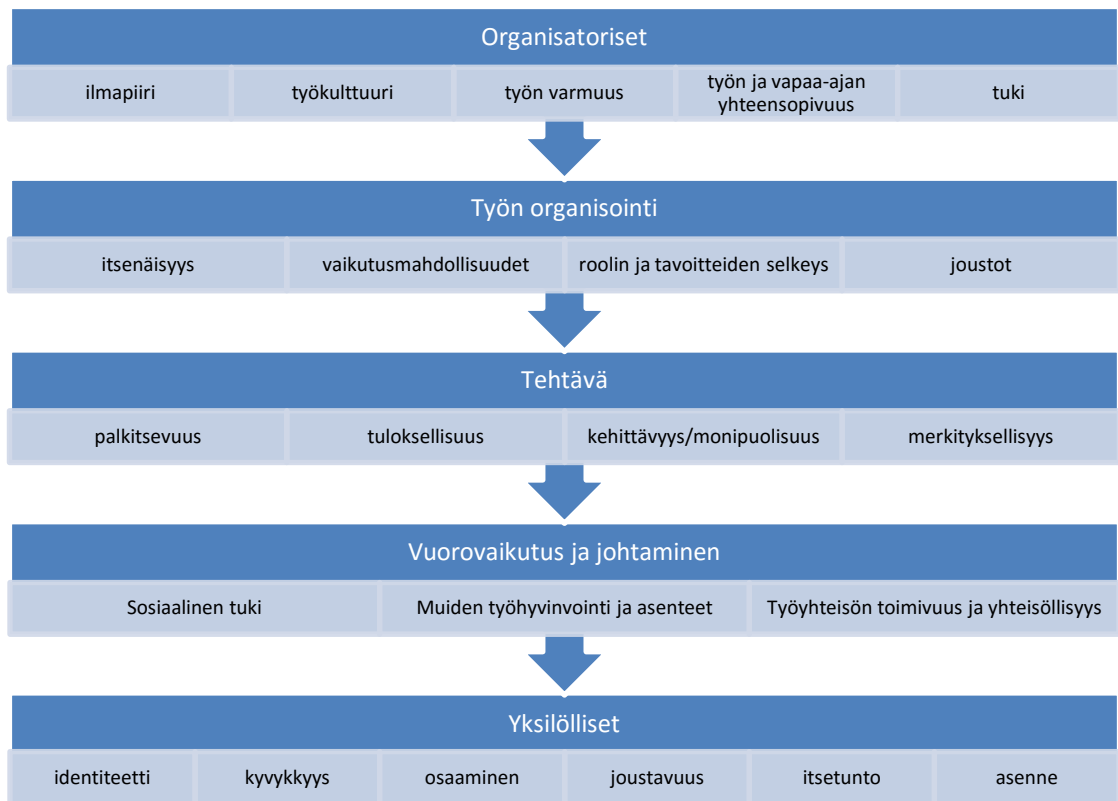
Alkuperäinen moniulotteinen työkykymalli ei pidä sisällään henkistä ulottuvuutta, mutta siinä nähdään kuitenkin arvot työkykyyn vaikuttavana tekijänä. Moniulotteinen työkykymalli pyrkii työkykyisyyden kokonaisvaltaiseen tulkintaan terveydellisiä puolia korostamatta. Kuntoutussäätiön moniulotteinen työkykymalli kuvaa työkykyä jaksamisen, työnhallinnan ja osallisuuden avulla, kuten taulukosta 1 nähdään. (Gould ym. 2006, 26.)

TAULUKKO 1. Moniulotteinen työkykymalli (Gould ym. 2006, 26, muokattu)

Työntekijä		Työ	Tehtävät ja toimintaympäristö
Fyysinen ja psyykkinen toimintakyky	Jaksaminen 	Työn ja työolojen kuormittavuus	työnjako ja prosessit sekä olosuhteet
Kognitiivinen toimintakyky ja ammatilliset valmiudet sekä kompetenssi	Hallinta 	Työn tiedolliset ja taidolliset edellytykset. Vaikutus, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet	roolit ja toimenkuvat sekä välineet
Sosiaalinen sekä henkinen toimintakyky ja työelämävalmiudet	Osallisuus 	Työyhteisössä selviytymisen edellytykset. Sosiaalinen osallisuus/tuki	Arvot ja asenteet sekä ilmapiiri

Aiemmin mainitun työn vaatimukset ja voimavarat -mallin mukaan työhön liittyvät tekijät voidaan jakaa vaatimuksiin ja voimavaroihin. Vaatimukset tarkoittavat työn fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia sekä organisatorisia vaatimuksia. Voimavarat puolestaan näihin osa-alueisiin liittyviä tekijöitä, jotka auttavat kohtaamaan työn vaatimuksia sekä vähentämään vaativuuden tunnetta. Työn vaatimuksia ja voimavaroja ei voida tarkasti määrittää, sillä ne ovat aina työstä, tilanteesta sekä yksilöstä riippuvaisia. Työstä saatavilla voimavaroilla voidaan kuitenkin pyrkiä tukemaan yksilöllisiä voimavaroja (Hypänen 2013, 170). (Hakanen J. 2009, 42, 46, 47; Demerouti ym. 2001 mukaan.)

Etenkin työn vaatimuksilla on olennainen merkitys työhyvinvoinnille vaikka mallin tavoitteena onkin vaatimusten sekä voimavarojen tasapaino. Tasapaino vaatimusten ja voimavarojen kesken tukee muun muassa tunnetta riittävydestä, mikä vuoksi tasapainoa onkin pyrittävä pitämään yllä eri keinoin (Suonsivu 2015, 80–81, 112). Kuvio 2. havainnollistaa yhdenlaista tapaa kuvata työn voimavaroja. (Hakanen J. 2009, 42, 46, 47; Demerouti ym. 2001 mukaan.)



KUVIO 2. Työn voimavarat (Hakanen J. 2009, 60, muokattu)

Yritys vaikuttaa esimiehen työn vaatimuksiin esimerkiksi toimenkuvaa ja työroolia muokkaamalla niin, että työn vaatimukset vähenevät. Lisäksi organisaatiossa voidaan myös muun muassa kouluttamalla lisätä esimiehen vahvuuksia sekä tietoisuutta niistä. Esimies itse voi vaikuttaa työn vaatimuksiin muokkaamalla työtään. Työn muokkaaminen puolestaan tarkoittaa työn suorittamista tavoilla, jotka auttavat esimiestä selviytymään työn vaatimuksista. Lisäksi esimiehen henkilökohtaiset vahvuudet ajatuksien, tunteiden ja käyttäytymisen tasolla auttavat myös osaltaan selviytymään työn vaatimuksista. Toisaalta työssä täytyy olla myös mahdollisuus käyttää omia vahvuuksiaan. (Chen & Cooper 2014, 53-58.)

2.2.1 Työssä jaksaminen

Esimiehen työssä jaksaminen kattaa hänen kykynsä vastata työn kuormitukseen fyysisesti ja psyykkisesti (Gould ym. 2006, 26). Itse työn kuormittavuuteen vaikuttavat muun muassa työn määrä sekä prosessien toimivuus (em.). Fyysiseen työssä jaksamiseen puolestaan vaikuttaa työn ja työolosuhteiden lisäksi myös ruokailu- ja elämäntavat, elämä- ja

vuorokausirytmä ja palautuminen (Hagqvist ym. 2014, 61–63, 67, 72). Esimiehen itseensä liittyvät asiat ovatkin keskeisimpiä hänen työssä jaksamisensa kannalta (Salo 2009, 61–63). Esimiehen työssä jaksaminen perustuu hänen kokemaansa sekä fyysiseen että henkiseen tunteeseen (Harju & Kallasvuo 2007, 8, 9). Jaksamisen tunteeseen vaikuttaa myös näkemys itsestään esimiehenä sekä esimiehen suhtautuminen työhön ja sen tekemiseen (Salo 2009, 61–63).

Esimiehen työhyvinvointia tukee tähän hetkeen keskittyminen (Romppanen & Kallasvuo 2011, 77). Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä auttaa lisäksi työn ja vapaa-ajan näkeminen erillisinä. Ylläpitämiseen voi vaikuttaa esimerkiksi erilaisin toimin työssä tai vapaa-ajalla. Näillä toimilla esimies pyrkii esimerkiksi siirtämään työn tekemisen pois mielestä, irrottautumaan työstä tai saamaan työlle vastapainoa. Tällaisia toimia voi olla esimerkiksi joidenkin töiden tekemättömyys tai tekeminen tarkoituksen mukaisesti juuri ennen työpäivän tai työviikon loppua. (Salo 2009, 61–63.) Lisäksi esimies voi esimerkiksi pyrkiä delegoimaan alaisilleen asioita, joista hänen ei tarvitse itse päättää (Valpola 2015, 123). Erilaiset toimet auttavat esimiestä jaksamaan säästämällä, kasvattamalla, tukemalla sekä palauttamaan voimavaroja.

Erilaisten toimien lisäksi jaksamista tukee oman suorituksen riittävyyden hyväksyminen, tarvittaessa tavoittamattomissa oleminen sekä sen ymmärtäminen, että tehokkuus ja ahkeruus eivät ole sama asia (Harju & Kallasvuo 2007, 7, 69, 91, 102, 111). Esimiehen jaksamista tukee lisäksi hänen kykynsä kohdistaa odotukset esimiesrooliin itsensä sijaan (Romppanen & Kallasvuo 2011, 99). Henkistä jaksamista puolestaan tukee kyky varautua epäonnistumisiin sekä niiden hyväksyminen (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2003, 89; Valpola 2015, 149). Esimiehen jaksamisen kannalta olennaista on myös saada tehdä mukavia asioita pakollisten lisäksi (Katajainen ym. 2003, 107). Esimiehen jaksamiseen työpaikalla vaikuttaa myös muun muassa hänen saamansa tuki sekä suhde alaisiin ja näkemysten yhtenäisyys (Salo 2009, 61–63).

Esimiehen on tärkeää huolehtia jaksamisesta, sillä voimattomana ei esimerkiksi opi uutta (Leppänen & Rauhala 2012, 39). Kyky oppia on edellytys sille, että esimies pysty kehittämään työnsä hallitsemista vahvistavia tekijöitä ja vastaamaan muuttuviin työn vaatimuksiin. Esimiehen jaksamista ja suoriutumista voidaan tukea vaikkapa ajankäytöllä silloin, kun suorituksen taso alkaa heiketä esimerkiksi kiireen vuoksi (Heiskanen & Salmi-

nen 2011, 46, 61–63). Työn vaatimuksiin vastaamisen lisäksi esimiehen on osattava tarvittaessa myös muokata vaatimuksia (Perttula & Syväjärvi 2012, 11). Hyvä esimies huolehtii lisäksi itse, että hänellä on riittävästi energiaa tehdä työnsä (Järvinen 2014, 71, 113). Tämä edellyttääkin esimieheltä sopivaa itsekkyyttä oman työhyvinvoinnin takaamiseksi (Katajainen ym. 2003, 96).

2.2.2 Työn hallinta

Työn hallinta tarkoittaa esimiehen työhön vaikuttavia tekijöiden, työnroolin sekä toimenkuvaan liittyvien tehtävien suorittamiseen vaadittavien tietojen ja taitojen hallintaa (Gould ym. 2006, 26.). Tietojen ja taitojen hallinta edellyttää esimieheltä erilaisia valmiuksia, kompetenssia eli pätevyyttä sekä kykyä ja halua oppia (em). Työn hallinnassa esimies toimii esimerkkinä samalla tavalla kuin muussakin toiminnassa (Ahola 2011, 87). Hallinnan tunteminen vaikuttaa olennaisesti esimiehen työhyvinvointiin ja antaa voimavaroja (Hyppänen 2013, 143). Työn hallinnan ja vaatimusten saavuttamisen kautta esimies voi muun muassa tuntea itsensä osaavaksi ja päteväksi (Juuti & Salmi 2014, 74).

Esimiehen ammattitaito ja osaaminen tukevat hänen työsuoritustaan (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 74). Esimiehen pätevyyden sanelee hänen kykynsä suoriutua työstä itsensä ja muiden arvion mukaan (Paasivaara, 2010, 26). Tällainen kyky voi olla tietoinen tai vaistomainen tapa toimia (em). Yleisen pätevyyden lisäksi esimiehellä pitää kuitenkin olla myös eettistä pätevyyttä eli kykyä organisaatiokulttuuristen tekijöiden tunnistamiseen ja hallintaan (Nikkilä & Paasivaara 2007, 55). Organisaatiokulttuuriset tekijät tarkoittavat yrityksen yhteisiä arvoja, toimintatapoja, uskomuksia sekä asenteita (Järvinen 2014, 84). Esimiehen olisikin hyvä, ainakin jossain määrin, pyrkiä sisäistämään näitä kulttuurisia ehtoja (Aarnikoivu 2010, 64).

Esimiehen ammattitaito ja osaaminen koostuvat johtamisosaamisesta ja asiaosaamisesta ja työelämätaidoista (Furman ym. 2004, 74). Esimiehen hankkima koulutus ja kokemus muodostavat hänen osaamisen sekä ammattitaidon (Furman ym. 2004, 74). Riittäväällä ammattitaidolla ja osaamisella voidaan tukea esimiehen työtä jo etukäteen sekä varmistaa kyky mahdollisimman itsenäiseen työskentelyyn (Furman ym. 2004, 74). Esimiehen

osaamisen pitäisi vastata mahdollisimman hyvin työn vaatimuksia (em). Toisaalta esimiehen työn vaatimuksien pitäisi myös olla oikeassa suhteessa hänen kykyihinsä (Porkka 2009, 80, 135).

Esimiehen ammattitaito pitää sisällään muun muassa tahdon ja tiedot sekä taidot (Viitala 2006, 104, 113). Esimiehen taitoja ovat esimerkiksi ongelmanratkaisu- ja viestintätaidot sekä päätöksenteko-, suunnittelu ja oppimiskyvyt (Valpola 2015, 16–17). Lisäksi esimiehen vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä esimerkiksi ongelmien ratkaisussa (Juuti & Vuorela 2015, 111, 141). Toisaalta erilaiset tilanteet vaativat esimieheltä myös kykyä toimia eri rooleissa (em). Esimiestyö edellyttää esimieheltä lisäksi kykyä hyväksyä työnjohto-oikeutensa ja auktoriteettinsa sekä käyttää niitä tarvittaessa (Romppanen & Kallasvuo 2011, 100).

Ammatillisten taitojen ja kykyjen lisäksi esimiehen työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät häneltä monenlaista osaamista. Esimiehen työ vaatiikin häneltä muun muassa kykyä mielensä hallintaan paineen alla (Hagqvist ym. 2014, 90). Lisäksi esimiehen on syytä omata muun muassa hyvät stressinhallintataidot selviytyäkseen työn vaatimuksista (Hagqvist ym. 2014, 30). Esimiestyö edellyttääkin esimieheltä kokonaisvaltaista ymmärrystä liiketoimintaympäristön lisäksi itsestään ja muista toimijoista sekä yrityksen toiminnasta (Grant 2007, 296).

Esimiehen vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä voidaan parantaa hänen hallinnan tunnettaan (Herno, Feld, Ruoppila & Rasku 2000, 27). Työn hallinnan kannalta työhön perehdytyksellä ja työhön opastamisella on myös suuri merkitys (Juuti & Vuorela 2015, 64–65). Esimiehen ei kuitenkaan pidä tietää kaikkea ja se hänen on hyväksyttävä (Juuti & Vuorela 2015, 146). Esimies ei myöskään voi osata kaikkea ja johtajanakin kehittyä jatkuvasti (Juuti & Vuorela 2015, 167). Esimiehenä kehittyminen edellyttää kuitenkin esimieheltä muun muassa halua ja kykyä kehittyä (Pirnes 2003, 165). Parhaiten esimies kehittyä kokemuksen kautta ja esimerkiksi haasteita kohtaamalla (Juuti & Vuorela 2015, 69; Valpola 2015, 10).

2.2.3 Osallisuus

Osallisuus tarkoittaa kykyä toimia työyhteisössä (Gould ym. 2006, 26). Kykyyn toimia osana työyhteisöä vaikuttavat työelämätaidot, sosiaaliset taidot sekä yrityksen kulttuuri (em.). Lisäksi sosiaaliin suhteisiin työssä vaikuttaa esimerkiksi ihmiskeskeisyys ja persoona (Mansell & Beadle-Brown 2012). Sosiaaliset suhteet tukevat työkykyä muun muassa työn hallinnan, jaksamisen sekä suoriutumisen osalta (Herno ym. 2000, 31). Esimiehen on tärkeää huolehtia riittävästä osallisuudestaan myös siksi, että töissä muodostetut sosiaaliset suhteet ovat edellytys muun muassa töissä saatavalle sosiaalisen tuelle (Mansell & Beadle-Brown 2012). Osallisuuden avulla esimiehen onkin mahdollista saada tukea, joka on organisoitua tukea yksilöllisempää sekä tuen tarpeeseen paremmin vastaavaa (Mansell. & Beadle-Brown 2012). Esimies rakentaakin itselleen samalla tukiverkostoa, kun hän toimii yhteistyössä työyhteisössä (Lönngvist 2007, 53, 55). Esimiehen työkykyyn vaikuttaakin koko työyhteisö (Vuokko & Räsänen 2016). Toisaalta esimiehen työkyky ja työhyvinvointi puolestaan säteilee koko työyhteisön hyvinvointiin (Harju & Kalasvuo 2007, 8, 18).

Esimiehen on myös itse annettava tilaa ja osallistettava, sillä esimerkiksi hierarkia saattaa vaikeuttaa tai jopa estää osallisuuden. Esimies voi kannustaa muita osallistumaan esimerkiksi pyytämällä kommentteja sekä osoittamalla kiinnostusta muiden mielipiteisiin. Esimiehen osallistaminen voi olla todellista tai muodollista tilanteesta riippuen. Todellisella osallistamisella esimies pyrkii esimerkiksi hyödyntämään muiden osaamista paremman lopputuloksen toivossa, kun taas muodollisella osallistamisella esimies mahdollistaa esimerkiksi edustuksen. Todellisen osallisuuden tarkoituksena ei ole pelkkä vahvistuksen hakeminen esimiehen omille näkemyksille tai samojen ihmisten kuuntelu vaan sen avulla esimiehen on mahdollista tarkastella asioita useista näkökulmista. (Kuusela 2013.)

Osallistamalla esimies voi esimerkiksi hyödyntää muiden kontakteja, tietämystä ja vahvuuksia omien heikkouksien korvaamiseksi (Valpola 2015, 66). Osallistaminen myös tasapainottaa esimiehen vallankäyttöä ja auttaa hänen huonojen luonteenpiirteiden hallitsemisessa (Kets de Vries 2007, 64). Henkilöstön osallistaminen edellyttää kuitenkin esimieheltä muun muassa ajan antoa, mahdollistamista sekä kykyä päästää muita omalle vastuualueelleen (Valpola 2015, 124). Lisäksi osallisuuteen ja osallistamisen tapoihin

vaikuttaa myös yrityksen kulttuuri. Yrityskulttuuri määrittää esimerkiksi sen, mitä työyhteisössä pidetään tärkeänä ja miten suhtaudutaan työhön ja työntekijöihin (Järvinen 2014, 84, 85.)

Esimiehelle suurin tuki tulee toisilta ihmisiltä, mutta toisaalta esimies tarvitsee eniten tukea juuri ihmisten kanssa toimimiseen (Salo 2009, 61–63). Sosiaaliset suhteet ovat kuormittavia monin tavoin, mutta kuormittavimpia ovat erilaiset konfliktit sekä omien tapojen sovittaminen muiden tapoihin (Juuti & Salmi 2014, 97–98, 102). Esimiehen kyky sietää ristiriitojen työssä on menestymisen edellytys ja ristiriitojen ratkaiseminen voi parhaimmillaan jopa voimaannuttaa (Juuti & Vuorela 2015, 111). Esimiehen on myös itse toimitettava sosiaalisesti joustavasti sekä yhteistyökykyisesti ja oltava valmis muun muassa muuttamaan omaa toimintaansa esimerkiksi palautteen pohjalta (Hyppänen 2013, 31). Osallisuuden tärkeydestä huolimatta esimiehen on kuitenkin muistettava säilytettävä tietty tunne-etäisyys työssään (Järvinen 2001, 58–59, 72). Toisaalta hänen on kuitenkin toimittava riittävän lähellä henkilöstöä tietääkseen mitä työyhteisössä tapahtuu (Rompunen & Kallasvuo 2011, 99).

2.3 Sosiaalinen tukeminen

Työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti sosiaalisissa suhteissa koettu vuorovaikutus ja luottamus (Hyppänen 2013, 188). Sosiaaliset suhteet auttavat ylläpitämään ja edistämään esimiehen työkykyä (Gould ym. 2006, 320). Sosiaaliset suhteet voivat olla automaattisia tai luotuja ja niistä on mahdollista saada tukena monin eri tavoin (Räsänen 2007, 204-5). Sosiaalisista suhteista työssä ja sen ulkopuolella esimiehen on mahdollista saada muun muassa sosiaalista tukea (Gould ym. 2006, 320). Sosiaalinen tuki lisää esimerkiksi esimiehen kokemaa hallinnan tunnetta (Työterveyslaitos 2010, 87). Sosiaalisen tuen edellytys onkin luottamuksellinen suhde tukijoihin, mikä perustuu rehellisyyteen sekä odotusten mukaiseen käyttäytymiseen (Nikkilä & Paasivaara 2007, 78.). Sosiaaliseen tuen antamiseen vaikuttavat lisäksi tukijoiden arvot, asenteet, tiedot sekä taidot (Mansell & Beadle-Brown 2012).

Sosiaalinen tuki toimii voimavarana työn vaatimuksille ja se ilmenee muun muassa puolueettomuutena ja vastaa esimiehen tarpeeseen kuulua johonkin ryhmään (Nikkilä & Paasivaara 2007, 78.). Sosiaalisessa tuessa tuen laatu ja tuen vastaavuus tarpeeseen on

tärkeämpää kuin sosiaalisten tuen määrä (Nikkilä & Paasivaara 2007, 76). Työyhteisössä sosiaalinen tuki näkyy muun muassa avoimuutena sekä konfliktien vähyytenä (em.). Sosiaalinen tuki myös auttaa esimiehen sitoutumisessa (Asumispalvelusäätiö 2010, 12). Sosiaalisen tuen saatavuuden lisääminen voikin olla vastaus esimerkiksi mataltuneeseen sitoutumisen tasoon, sillä tutkimusten mukaan vähemmän sosiaalista tukea saavien on sitouduttava itse tuettuja vahvemmin. (Mansell & Beadle-Brown 2012). Kuvio 3. nähdään sosiaalisen tuen moninaisia muotoja, joita voidaan saada ja antaa joko suoraan tai järjestelmien kautta (Nikkilä & Paasivaara 2007, 76; Lepistö 2006, 52). Sosiaalinen tukeminen ei aina kuitenkaan edellytä edes erillisiä toimia vaan sosiaalista tukea voidaan osoittaa myös muun muassa pelkällä läsnäololla. Toisaalta sosiaalinen tuki voidaan myös vahvasti ilmaista esimerkiksi sanallisesti.



KUVIO 3. Sosiaalisen tuen muodot (Nikkilä & Paasivaara 2007, 76; Lepistö 2006, 52; Koivula 2002, 22, muokattu).

Sosiaalisen tuen aitous tai jatkuvuus ei aina ole itsestään selvyys eikä tuen saantia voida pitää automaattisena. Sosiaalinen tuki edellyttääkin aina vastavuoroisuutta tai ainakin luovollisuuden vastavuoroisuuteen. Lisäksi sosiaalisen tuen varmistaminen edellyttää muun muassa panostamista sosiaalisiin suhteisiin. Tukematta jättäminen voi myös olla viesti esimerkiksi mielipiteiden erilaisuudesta, asian vääryydestä tai erilaisista tavoitteista. Tukematta jättäminen saattaa olla myös tapa rohkaista omatoimisuuteen ja itseohjautuvuuteen.

Keskinäiseen vuorovaikutukseen vaikuttaa esimerkiksi sosiaalisen suhteen taso (Valpola 2015, 90). Kollegoilta ja esimieheltä saatavan tukeen vaikuttaa muun muassa vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteiden laatu (Kuntien eläkevakuutus 2014). Lisäksi sosiaaliseen tukemiseen vaikuttaa myös yrityksen kulttuuri ja näkemysten yhtenäisyys. Sosiaalisen tukemisen kannalta myönteinen kulttuuri on sellainen, jossa tukea haetaan sekä saadaan ja sen tuen pyytäminen on sallittua. Tällaisessa organisaatiossa tukemisen keinot ovat yleisesti tiedossa ja niiden käyttämiseen kannustetaan. Esimiestyön kannalta olennaista on myös esimiehen taitoa saada muut tukemaan itseään (Valpola 2015, 117–118). Tuen saanti voi olla myös edellytys esimerkiksi esimiehen ehdotuksien läpisaamiselle (Valpola 2015, 106). Lisäksi esimies tarvitsee työyhteisön tuen myös, jos hän haluaa vaikkapa kehittää omaa johtamistaan (Nikkilä & Paasivaara 2007, 42). Esimies tarvitsee tukea myös siksi, että yksin toimimalla hän ei voi kehittyä eikä pystyä viemään yritystä oikeaan suuntaan (Räsänen 2007, 63).

Esimiestyön koetaan usein olevan yksinäistä työtä, jossa tukea on vaikea saada ja mahdollonta pyytää. Syynä on usein se, ettei haluta tai uskalleta näyttää sitä, että ollaan tuen tarpeessa. Toisaalta ongelmana voi olla myös se, ettei tunnisteta erilaisia keinoja hankkia ja saada tukea. Esimies jättää yleensä tuen hakematta tai hakee sitä viime tipassa, sillä tilanteen myöntäminen on vaikeaa ja tuen hakemista pidetään epäonnistumisena (Järvinen 2001, 149; Salo 2009, 61–63). Kertomalla tuen tarpeesta esimies kuitenkin saisi työyhteisön tukemaan (Salminen 2006, 167).

2.4 Esimiestyö

Työllä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin joka osa-alueilla sekä kuormittavasti että voimavaroja antavasti. Liian vähän kuormittava työ muuttuu helposti rutiiniksi eikä motivoi, mutta toisaalta taas liian kuormittava työ rasittaa niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin. Parasta työtä on sellainen, missä voimavarat ovat korkeat ja työn vaatimukset voimavaroihin sopivat. (Juuti & Salminen 2014, 27.) Työtä tukevat muun muassa realistiset tavoitteet ja oikea työnjako (Hyypä & Miettinen 2005, 168–169). Lisäksi työolot tukevat sitä, että pystyy ja haluaa tehdä työtänsä (Ahola 2011, 71). Esimiehen työtä tukee myös hänen vaikutusvaltansa, joka voi olla esimerkiksi asemaan, suhteisiin, kokemukseen tai tuloksiin pohjautuva (Pirnes 2003, 131–132).

Työsuoritusta tukee se, että tietää, mitä pitäisi tehdä, minkä vuoksi ja miten (Porkka 2009, 80, 135). Perustehtävän lisäksi on myös ymmärrettävä se, miten oma työ sijoittuu kokonaisuuteen (Romppanen & Kallasvuo 2011, 41, 73). Esimiehen tehtävät, vastuun, valtuudet ja oikeudet määrittää myös lainsäädäntö (Juuti & Vuorela 2015, 126–127). Organisaation tehtäväksi puolestaan jää määrittää se, mitä esimiestyöllä tarkoitetaan (Romppanen & Kallasvuo 2011, 41, 73; Furman ym. 2004, 122). Määrittäminen on tärkeää, sillä jokainen näkee esimiesroolinen eri tavalla (Pirnes 2003, 117, 119). Toimenkuvan lisäksi organisaatiossa on luotava arviointikäytännöt sekä kriteerit sille, mitä on hyvä johtaminen (Furman ym. 2004, 121). Organisaation tulisikin asettaa myös esimiestehtäviin liittyviä tavoitteita ja arvioida niissä onnistumista. (Aarnikoivu 2008). Taloudellisten tulosten lisäksi esimiestyössä tulisi arvioida henkisiä tuloksia (Harju & Kallasvuo 2007, 113).

Esimiestyössä olennaista on oikeisiin asioihin keskittyminen sekä niiden tekeminen eikä esimiestyössäkään työn määrä korvaa laatua (Aarnikoivu 2008, 34). Saavutuksien mittarina ovat yleensä esimiehen aikaan saamat tulokset eikä niiden aikaansaamiseksi käytetty aika (Hagqvist ym. 2014, 14). Hyvä työ kuitenkin edellyttää, että esimies saavuttaa työn vaatimukset annetussa ajassa tarvittaessa tuen avulla (Juuti & Salmi 2014, 37, 119, 148, 195). Esimiehen onkin hyvä laittaa asiat tärkeysjärjestykseen ja keskittyä tavoitetta tukeviin asioihin sekä niihin, joihin hän voi vaikuttaa ja joista hän voi päättää (Hagqvist ym. 2014, 126, 129; Lönnqvist 2007, 88). Tässä auttaa muun muassa oman aseman tunnistaminen johtamisjärjestelmässä (Paasivaara 2010, 13). Esimiehen tehtävä ei ole kaikkien haasteiden ratkaisu vaan muiden tukeminen niiden ratkaisemiseksi itse (Juuti & Vuorela 2015, 147).

3 TYÖHYVINVOINNIN TUKEMINEN

3.1 Työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukemisen tarkoitus ja tavoitteet

Työkyvyn tukeminen sen turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi on työturvallisuuslain perusteella työnantajan velvollisuus (738/2002). Lain mukaan työnantajan onkin toimittava myös haitallisen kuormituksen vähentämiseksi ja välttämiseksi (Työsuojeluhallinto, 2016). Sopiva kuormitus edistää työkykyä, mutta liiallinen kuormitus on työkyvylle haitallista (em). Vaikka työhyvinvointi perustuu esimiehen henkilökohtaiseen tuntemukseen, voidaan sitä myös johtaa (Hyppänen 2013, 182). Esimiehen työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja tukemiseksi on pyrittävä tunnistamaan kuormittavat tekijät niiden vähentämiseksi sekä kuormituksessa tukemiseksi (em). Työpaikalla on hyvä huomioida myös se, että iän kertymisen myötä työkyvyn tukeminen muuttuu entistä merkityksellisemmäksi (Vuokko & Räsänen 2016).

Työhyvinvoinnin tukeminen tarkoittaa voimavarojen kehittämistä sekä tukemista ja vaatimusten vähentämistä (Ahola 2011, 71). Jokaisen esimiehen voimavarat ovat kuitenkin yksilöllisiä, joten niitä on myös pyrittävä vahvistamaan ja tukemaan yksilöllisesti (Nikkilä & Paasivaara 2007, 81–89). Työkykyä kannattaa tukea ennakoivasti resurssien ja kustannusten pienentämiseksi, sillä hoitamattomana ongelmat lisääntyvät (Manka & Hakala 2011, 49; Hirvonen, T., Pohjonen, T., Eranti, E., Penttilä, R. & Poikonen, M. 2004, 13; Hyppänen 193). Työhyvinvointiin kannattaa panostaa myös siksi, että hyvällä työhyvinvoinnilla on vaikutusta yrityksen tuottavuuteen ja sen avulla on mahdollista aikaansaada jopa kilpailuetua (Järvinen 2014, 71, 84). Hyvinvoinnin ylläpito on lisäksi edellytys esimerkiksi innovoinnille (Viitala 2006, 105).

Työkyvyn tukeminen kattaa tuen tarpeen kartoituksen ja seurannan sekä niiden pohjalta tehdyt toimet (Koulutussäätiö). Työn vaatimukset on pyrittävä asettamaan liiketoiminnan ja yrityksen vaatimusten sekä arvojen pohjalta tulevaisuuteen suuntautuen (Pirnes 2003, 210). Vaatimusten määrittelyn jälkeen suoriutumistason arvioinnilla voidaan selvittää tukea edellyttävät osa-alueet (em). Tukea voidaan antaa monella tavalla, joten on tärkeää kartoittaa se, minkälaista tukea tarvitaan ja miten tuen tarpeeseen voidaan parhaiten vastata (KEVA 2014). Tukemisen muoto ja tuki on pyrittävä valitsemaan tukemisen tavoit-

teiden mukaisesti (Räsänen 2007, 71). Esimies voi tarvita tukea tilanteesta riippuen tietyllä osa-alueella tai kaikilla osa-alueilla ja tuen tarve voi olla jatkuva tai tilapäinen. Esimies tarvitsee viimeistään tukea silloin, kun hänen voimavarojensa eivät riitä työn vaatimuksiin (Hyypä & Miettinen 2005, 162). Tärkeintä tukeminen on etenkin siinä vaiheessa, kun esimies ei enää koe hallitsevansa työtään ja hallitsemattomuus alkaa vaikuttaa sekä jaksamiseen että osallisuuteen (Hyypä & Miettinen 2005, 162).

Esimiehen voimavaroja kuluttavat eniten palautteen ja ohjeiden antaminen, ristiriidat sekä työn määrä ja työn keskeytyminen (Salo 2009, 61–63). Lisäksi voimavaroja vievät liian voimakas sitoutuminen ja tunne kokemattomuudesta (em.). Toisaalta esimies voi tarvita tukea esimerkiksi oman johtajuutensa kehittämiseen vaatimusten mukaiseksi (Räsänen 2007, 63). Tukea voidaan tarvita myös silloin, jos esimies alisuoriutuu, on kykenemätön päätöksentekoon, toimii epäjohtonmukaisesti ja päämäärättömästi tai kokee esimerkiksi vastarintaa (Grant 2007, 416, 425). Esimies voi tarvita tukea myös muun muassa tavoitteisiin kannustamiseksi (Hagqvist ym. 2014, 210). Lisäksi esimiehen tuen tarve voi kohdistua myös vaikkapa erilaisten riskien, turvallisuuden tai terveyden hallintaan (Grant 2007, 416, 425).

3.1.1 Oman toiminnan tuki

Esimiehen täytyy huolehtia omasta työkyvystään, jotta hän voi suoriutua työstään ja auttaa myös muita suoriutumaan (Juuti & Vuorela 2015, 145). Esimiehellä onkin suurin vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja oman toiminnan tuki sen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi on hyvän työhyvinvoinnin edellytys. Esimiehen on kuitenkin helpompi tukea muita kuin muuttaa omaa toimintaansa esimiestyötä tukevaksi (Juuti & Vuorela 2015, 145). Esimiehen työhyvinvointiin vaikuttaa eniten se, minkä hän itse kokee voimavaroja lisääväksi ja kuinka hyvin tämä toteutuu (Katajainen ym. 2003, 12). Lisäksi esimiehen ominaisuudet ja kyvyt sekä asenne omaa työtä, työhyvinvointia sekä sen tukemista kohtaan vaikuttavat hänen työhyvinvointiinsa.

Esimiehen työhyvinvointiin vaikuttaa muun muassa hänen motivaationsa. Esimiehen motivaatiota työhön voidaan lisätä ulkoisilla tekijöillä, mutta sisäinen motivaatio toimii voimavarana (Carlsson & Forssell 2008, 156–157). Ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöi-

den lisäksi muun muassa esimiehen osaamisella on vaikutusta hänen motivaatioonsa (Viitala 2006, 104). Toisaalta esimiehen motivaatiokin voi johtaa tuloksiin vain, jos esimiehen jaksamisesta huolehditaan (Carlsson & Forssell 2008, 156–157).

Motivaation lisäksi esimiehen käsitys itsestään tukee hänen kykyään toimia vuorovaikutuksessa ja selviytyä työn vaatimuksista sekä sietää niitä (Hagqvist ym. 2014, 92–93). Esimiehen käsitys itsestään edellyttää itsetuntemusta, mikä tarkoittaa tietoa omista tarpeista, tunteista, ajatuksista ja käyttäytymisestä (Hagqvist ym. 2014, 91). Itsetuntemus lisää myös esimiehen tietoisuutta omista kyvyistään (Grant 2007, 303–305). Hyppäsen (2013, 35) mukaan terve luottamus omiin kykyihin on keskeistä esimiehen työhyvinvoinnin kannalta (Sydänmaalakka, 2004)

Esimiehen käsitys itsestään auttaa esimerkiksi omien rajojen asettamisessa sekä itselle sopivan suoritustason löytämisessä (Katajainen ym. 2003, 45). Esimiehen positiivinen ja todenmukainen käsitys itsestä tukee myös hänen toimintaansa (Hagqvist ym. 2014, 91). Lisäksi esimiehen myönteinen arvio itsestä toimii hänen voimavaranaan (Chen, P. & Cooper, C. 2014, 48, 51). Esimiehen tukemisen kannalta itsetunto on myös edellytys sille, että hän voi ottaa apua vastaan ilman, että kokee epäonnistuneensa (Lönngvist 2007, 88).

Toisaalta esimiestyössä onnistuminen edellyttää myös oman persoonan tuntemista (Räsänen 2007, 62). Persoonallisuus vaikuttaa osaltaan myös esimiehen työhyvinvointiin (Hyppänen 2013, 36). Esimiestyötä tukee työn kannalta oikeanlaiset luonteenpiirteet (Valpola 2015, 58, 60). Lisäksi sosiaalisiin suhteisiin ja jaksamiseen vaikuttaa esimerkiksi esimiehen taito käyttää huumoria (Wiskari 2003, 235–236). Esimiestyössä tärkeintä on kuitenkin kyky olla oma itsensä ja toimia omien periaatteiden mukaisesti työroolista huolimatta (Harju & Kallasvuori 2007, 99).

Esimiehen hallinnan tunnetta lisää taito johtaa itseään (Nikkilä & Paasivaara 2007, 63). Hallinnan tunteen lisäksi itsensä johtaminen kehittää myös kykyä käyttää omia voimavarojaan (Nikkilä & Paasivaara 2007, 63). Toisaalta itsensä johtaminen mahdollistaa myös esimerkiksi työn tekemisen nopeammin ja vähemmällä voimavaroilla (Wiskari 2003, 31). Esimieheltä itseltään itsensä johtaminen edellyttää muun muassa itsetuntemusta, itsearviointia ja kykyä kehittää itseään (Nikkilä & Paasivaara 2007, 69–71). Itsensä johtamisen avulla esimies tukee muun muassa omaa jaksamistaan ja työnsä hallintaa.

Esimiehen taito johtaa itsenään tarkoittaa muun muassa hänen kykyään kohdata työn vaatimukset (Leppänen & Rauhala 2012, 51). Itsensä johtaminen merkitsee myös halua tehdä vaadittavat asiat (Kets de Vries, M. 2007, 247; Räsänen 2007, 202). Toisaalta itsensä johtamisella on mahdollista ohjata omaa toimintaansa sekä kohtuullisesti säännellä asioita itselle siedettäväksi (Leppänen & Rauhala 2012, 34–35). Lisäksi itsensä johtamisessa keskeistä on myös kyky tunteiden hallintaan (Hagqvist ym. 2014, 20).

Hakalan (2009, 50) mukaan esimiehen tunteet voivat vaikuttaa kaikilla osa-alueilla voimavaroja vahvistavasti (Fredrickson, 1998; 2000). Esimiehen tunnetilalla on toisaalta vaikutusta myös koko työpaikan ilmapiirille (Harju & Kallasvuo 2007, 72). Lisäksi muun muassa tuen antaminen ja saaminen perustuu tunteiden ja tuntemuksien jakamiseen (Nikkilä & Paasivaara 2007, 78). Toisaalta tunteet voivat myös vaikuttaa voimavaroja vähentävästi. Esimiehen omat negatiiviset tunteet voivat esimerkiksi lisätä tunnetta omasta riittämättömyydestä sekä pätemättömyydestä (Kets de Vries, M. 2007, 176). Tällaiset rajoittavat uskomukset omista kyvyistä tai työstä lisäävät osaltaan myös esimiehen voimattomuutta (Carlsson & Forssell 2008, 78).

Esimiestyön vaatimukset kohdistuvat esimiehen itsensä lisäksi hänen tekoihin (Harju & Kallasvuo 2007, 99). Esimiehen käyttäytymisen pitäisi vastata mahdollisimman hyvin työn ja tilanteen vaatimuksiin (Pirnes 2003, 11, 74). Esimiehen käyttäytymistä säätelee hänen arvonsa ja tehtävässä onnistumiseksi esimiehen arvojen pitäisikin olla mahdollisimman yhtenevät organisaation arvojen kanssa. (Pirnes 2003, 65). Esimiestyö edellyttää myös, että esimies on halukas hyväksymään organisaation arvot sekä noudattamaan niitä (Viitala 2006, 103). Esimiehen on hyvä kuitenkin arvostaa työn lisäksi myös muita asioita (Harju & Kallasvuo 2007, 106). Ennen kaikkea esimiehen tulisi myös arvostaa itsestään (Harju & Kallasvuo 2007, 118–119).

3.1.2 Ylemmän johdon tuki

Esimiehen tukeminen on ylemmän johdon velvollisuus jo asemansa vuoksi. Hyvä johtaminen edellyttääkin johdolta muun muassa esimiehen työkyvyn tukemista (työterveyslaitos 2014). Ylemmän johdon kanssa esimies voi lisäksi käsitellä työhyvinvointiinsa vaikuttavia asioita sekä saada tukea niihin. Tuen lisäksi johdon on luotava puitteet, jotka mahdollistavat esimiestyöstä ja sen vaatimuksista selviytymisen (Järvinen 2001, 31–32).

Puitteiden ohella johdon tehtävänä on luoda myös edellytykset huolehtia omasta työhyvinvoinnista myös itse (Valtiokonttori 2008).

Johto voi tukea esimiehen työkykyä muun muassa tekemällä harkittuja, oikeudenmukaisia ja perusteltuja päätöksiä sekä antamalla palautetta ja vaikutusmahdollisuuksia (Lepistö 2006, 30). Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen etenkin työn kuormittavuuden säätelyyn tukee esimiehen työkykyä ja työhyvinvointia kaikilla osa-alueilla (Työterveyslaitos 2010, 86, 88). Lisäksi johto voi tukea esimiestä motivaation ja keskittymisen esteitä poistamalla (Järvinen 2014, 112). Esimiehen motivaatiota tukee myös panoksen ja saavutusten yhdenmukaisuus sekä palkitsemisen mukaisten panosten edellyttäminen (Järvinen 2014, 117, 234). Johdon antama tuki myös motivoi esimiestä toimimaan tuen mukaisesti tai sen saamiseksi. Lisäksi myös johdon kannustavuudella on positiivista vaikutusta esimiehen johtamistaitoihin (Pirnes 2003, 54–55).

Motivoinnin lisäksi muun muassa riittävä palaute sekä perehdytys vaikuttavat esimiehen jaksamiseen (Salo 2009, 61–63). Esimies saa palautteesta tukea, joka auttaa selviytymään työn vaatimuksista (Juuti & Vuorela 2015, 81). Palautteen avulla esimies saa myös tietoa omasta suoriutumisestaan sekä siitä, miten ylempi johto hänen suoriutumista arvioi (Juuti & Vuorela, 2015, 25). Esimiehen johdolta saama palaute ohjaa lisäksi esimiehen toimintaa tulevaisuudessa (Furman ym. 2004, 71).

3.1.3 Kollegoiden tuki

Vertaistukeminen on yleisin tapa tukea esimiestyötä (Salo 2009, 61–63). Vertaistukeminen on esimerkiksi kollegoiden välistä kokemusten tai tietojen vaihtoa. Vertaistuki perustuu sosiaaliselle vuorovaikutukselle ja se edellyttää muun muassa osapuolten välistä luottamusta, kunnioittamista sekä vastavuoroisuutta. Vertaistuki saattaa olla yhden kollegan lisäksi myös esimerkiksi vertaisryhmältä saatavaa tukea. Tällainen ryhmä voi olla esimiesten itse vapaasti muodostama tai yrityksen toimesta organisoitu. (Asumispalvelusäätiö 2010.)

Vertaisten antama tuki toimii voimavarana työn vaatimuksiin vastatessa (Perttula & Syväjärvi 2012, 78). Lisäksi vertaistuki lisää tunnetta pätevydestä sekä kehittää esimiehen luottamusta itseensä. Lisäksi vertaistuen kautta esimiehen on mahdollista saada oikeat

mittasuhteet asioille sekä uusia näkökulmia ja neuvoja. Vertaistuki voi myös mahdollistaa esimerkiksi tehtävien jakamisen (Valpola 2015, 101). (Asumispalvelusäätiö 2010.)

Esimiehen kollegoiltaan saaman vertaistuen etuna on samaan yrityskulttuuriin kuulumisen lisäksi kollegoiden samanvertaisuus, jonka vuoksi suhde voi muodostua syvemmäksi kuin muiden organisaation sisäisten tukijoiden kanssa (Paasivaara 2010, 138–139). Samassa tilanteessa olevien tuki auttaa myös esimiestä muun muassa kokemaan, että hän ei ole tilanteessa yksin. (Asumispalvelusäätiö 2010.)

3.1.4 Työntekijöiden tuki

Esimiehen ei pidä tukeutua alaisiinsa, vaan esimiehen tulee hakea ja saada tukea muuta kautta (Aarnikoivu 2008). Esimies voi kuitenkin onnistua työssään vain työntekijöiden avulla (Työturvallisuuskeskus). Heidän työpanoksensa on sekä esimiehen että organisaation menestymisen edellytys (Juuti & Vuorela 2015, 124). Sujuvasti ja oikealla tavalla työskentelevät työntekijät tukevat myös esimiehen toimintaa (Juuti & Vuorela 2015, 108; Järvinen 2014, 71, 111). Esimiehen työn kannalta on lisäksi tärkeää, että henkilöstön välinen vuorovaikutus toimii (Salo 2009, 61–63).

Esimiehen esittämä tukipyyntö voidaan alaisten puolelta kokea myös luottamuksen osoituksena sekä tunnustuksena osaamisesta (Paasivaara 2010, 126). Tuen saanti puolestaan edellyttää esimieheltä kysymistä ja kuuntelemista (Valpola 2015, 105). Lisäksi tuen saaminen työntekijöiltä edellyttää heidän luottamusta esimieheen. Parhaiten esimies voi pyrkiä rakentamaan luottamusta työntekijöihinsä avoimella ja rehellisellä sekä vastavuoroisella vuorovaikutuksella ja esimerkillisyydellä (Kalliomaa, 2010).

Monella esimiehellä on myös työntekijä, johon hän luottaa ja jolta hän saa tukea. Tällainen tuki voi esimerkiksi olla apuna henkilöstön tuntemiseen. Luottotyöntekijän kanssa esimies voi myös punnita asioiden toimivuutta, ennen niiden edistämistä. Lisäksi tällainen esimiehen luottotyöntekijä tukee osaltaan esimiehen läsnäolon tunnetta ja päätöksentekoa. Esimiehen on hyvä kuitenkin muistaa kuunnella myös muita työntekijöitä. (Valpola 2015, 66–67, 68.)

Esimieheen kohdistuu eniten vaatimuksia, silloin, kun työntekijät kokevat ettei esimies tue heitä riittävästi (Hyypä & Miettinen 2005, 168–169). Eniten työntekijät tarvitsevat tukea haastavissa tilanteissa, mutta myös riippuvuudella on vaikutusta tuen tarpeeseen. Esimiehelle tuen tarvetta aiheuttaa alaisten riippuvuus esimiehestä, mutta myös esimiehen riippuvuus alaisistaan. Riippuvuus voi perustua esimerkiksi työhön, työnjakoon tai valtaan, joten muun muassa näihin vaikuttamalla voidaan vähentää riippuvuutta. Riippuvuus ei kuitenkaan katoa tukemalla vaan palauttamalla usko omaan kyvykkyyteen. (Lönnqvist 2007, 114–116.)

Esimiehen pitää saada työntekijöiltään myös palautetta toiminnastaan. Palautteen avulla esimies voi verrata työntekijöiden kokemuksia omiin tuntemuksiinsa, mikä auttaa esimiestä esimerkiksi muuttamaan toimintaansa, näkemään tiedostamattomia asioita sekä mahdollistaa esimerkiksi virheiden korjaamisen. Palauteen avulla esimies saa myös tietoa työntekijöiden toivomuksista. (Järvinen 2008.)

3.1.5 Ulkopuolinen tuki

Esimiehen työhyvinvoinnin tukijoina toimivat monet tahot. Esimies saakin tukea yhteistyöstä eri tahojen kanssa (Ahola 2011, 61). Esimiehen tukena voivat toimia muun muassa työsuojelu ja työterveyshuolto, joista esimiehen on mahdollista saada muun muassa asiantuntijatukea sekä tietoa. Tarpeen vaatiessa ne myös tukevat esimiestä seurannan ja palautteen avulla. Lisäksi työterveyspalvelut tukevat myös esimiehen työkykyisyyttä siinä missä muidenkin työntekijöiden. (Juuti P & Vuorela 2015, 121, 123, 130, 128, 145.)

Työhön liittyvien sosiaalisten suhteiden lisäksi esimiehellä on hyvä olla myös työn ulkopuolisia suhteita, joista hän saa muun muassa tarvitsemansa tuen. Etenkin puolison antama tuki on esimiehelle erittäin tärkeä (Valpola 2015, 153). Oman perheen lisäksi esimiehellä voi olla myös läheisiä suhteita vaikkapa muihin samanhenkisiin tai samanlaisissa tehtävissä toimiviin (Hagqvist ym. 2014, 167, 169). Lisäksi tukea voi saada muun muassa erilaisista yhteisöistä esimerkiksi jopa sähköisesti (Asumispalvelusäätiö 2010, 72).

Esimiehellä on hyvä olla tukijoita, jotka kertovat oman mielipiteensä ulkopuolisina ja joiden kanssa esimies voi puhua omista ajatuksistaan ja haasteistaan (Hagqvist ym. 2014,

167, 169). Työn ulkopuoliset suhteet mahdollistavat myös tunteiden käsittelyn turvallisesti (Juuti & Vuorela 2015, 91). Lisäksi työn ulkopuoliset suhteet antavat esimiehelle näkökulmaa siihen, mikä elämässä on hänelle tärkeintä (Furman ym. 2004, 118). Sosiaaliset suhteet toimivat myös merkittävänä voimavarana ja tukena muun muassa auttaen esimiestä ponnistelemaan muiden etujen puolesta sekä sietämään painetta työssä (Järvinen, 2008).

Esimiehen olisikin hyvä panostaa aikaa myös sosiaalisten suhteiden luomiseen ja niiden ylläpitämiseen (Grant 2007, 318). Toisaalta myös tasapaino työ- ja perhe-elämän välillä tukee esimiehen työn suorittamista (Juuti & Vuorela 2015, 93). Lisäksi esimiehen elämäntilanteella on myös monenlaisia vaikutuksia hänen työhyvinvointiinsa (Hyppänen 2013, 165).

3.2 Organisoitu tuki

Yrityksen asiantuntijoilta ja johdolta esimies saa virallista tukea. Asiantuntijoiden antama tuki on yleensä asiantuntijatietoa ja organisoidun tukemisen varmistamista sekä mahdollistamista. Organisoitua tukea annetaan yleensä erilaisilla ohjeistuksilla ja säännöillä, joita ei usein kuitenkaan koeta tukena vaan enemmänkin vaatimuksina (Mansell & Beadle-Brown 2012). Lisäksi organisoitua tukea annetaan erilaisia työhyvinvointia tukevia menetelmiä ja toimintatapoja luomalla sekä käyttämällä. Erilaista organisoitua tukea tarvitaan, jotta tukea on saatavilla silloin, kun sitä tarvitaan siitäkin huolimatta, jos työssä ei ole mahdollista keskittyä sosiaalisten suhteiden luontiin (Mansell & Beadle-Brown 2012). Organisoidun tukemisen lisäksi ylin johto ja asiantuntijat myös yleensä määrittävät työhyvinvoinnin tukemisen ja seurannan keinot sekä tavoitteet.

Organisoitua työhyvinvoinnin tukemista kutsutaan yleensä TYKY-toiminnaksi. Useat yritykset tukevat työhyvinvointia sekä työkykyä nimenomaisten TYKY-päivien avulla. Lisäksi työhyvinvointia pyritään organisaatiossa tukemaan esimerkiksi järjestämällä vapaa-ajan toimintaa muun muassa osallisuuden tukemiseksi. Lisäksi työhyvinvointia voidaan tukea myös esimerkiksi edistämällä terveyttä ja ehkäisemällä sairauksia sekä vahvistamalla myönteisiä asioita työssä (Gould ym. 2006, 323). Esimiehen työhyvinvointia voidaan tukea myös erilaisilla työelämän joustoilla, jos vaikkapa vaatimukset työelämän ulkopuolella kasvavat (Ahola 2011, 35). Organisaatiolla onkin mahdollisuus monien eri

työkalujen ja menetelmien käyttämiseen esimiehen työhyvinvoinnin tukemiseksi. (Hypänen 2013, 168, 188, 191.)

Yksi työkyvyn tukemisen työkalu on puheeksi ottaminen. Puheeksi ottaminen on organisoitusti laadittu ja ohjattu keskustelumalli havaittuihin työkyvyn ongelmiin. Puheeksi ottamisen lisäksi työhyvinvointia voidaan tukea niin sanotulla varhaisen tuen mallilla. Varhainen tukeminen on esimerkiksi esimiehen voimavaroista käytävä keskustelu, jossa on usein mukana myös työterveyden edustaja esimerkiksi työkyvyn arvioijana. Työkykyä arvioidaan myös sairaspöissaolosten perusteella toteutettavassa 30-60-90 mallissa, jossa yhteenlaskettujen sairaspöissaolopäivien määrä määrittää arvioinnin ajankohdan. (Hypänen 2013, 168, 188, 191)

Kehityskeskustelut ovat myös yksi tapa tukea esimiehen työhyvinvointia. Kehityskeskustelussa voidaan puhua esimiehen työhyvinvointiin liittyvistä asioista sekä pyrkiä vaikuttamaan niihin (Valtiokonttori 2008) Kehityskeskustelun kautta esimies voi saada palautetta kehittämiskohteistaan sekä menestymisestään (Juuti & Vuorela 2015, 133). Kehityskeskustelussa keskustelun tavoitteena on kummankin osapuolen kehittyminen (Aarnikoivu 2008). Näin esimies saa tukea oman kehityskeskustelunsa lisäksi työntekijöilleen pitämistä kehityskeskusteluista.

Kehityskeskustelun lisäksi esimiehellä on hyvä olla paikka, jossa hän voi käsitellä vaikeita asioita (Järvinen 2001, 39). Työnohjauksessa esimies voi käsitellä niitä asioita, joita hän ei voi käydä läpi työntekijöiden kanssa (Järvinen 2008). Työnohjauksesta esimies saa tukea esimerkiksi työn kuormittavuuden sääntelyyn ja vaatimusten kohtaamiseen (Alhainen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 16–21). Työnohjauksen avulla esimies voi myös purkaa esimerkiksi vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta (Juuti & Vuorela 2015, 133). Työnohjauksessa esimiehen työtilanteita tarkastelemalla pyritään muuttamaan hänen tapojaan toimia sekä hänen suhdettaan työntekoon (Järvinen 2001, 176). Työnohjauksessa voidaan käydä läpi myös esimiehen toimintaa työroolissa sekä työyhteisön vuorovaikutuksessa (Suonsivu 2015, 116). Porkan (2009, 133–135) mukaan työnohjaus auttaa esimiestä näkemään asioita eri näkökulmista (Nummenmaa 49–54). Esimiehelle työnohjausta voivat antaa johdon lisäksi esimerkiksi sisäiset asiantuntijat (Juuti & Vuorela 2015, 133).

Mentorointia puolestaan käytetään tukemaan organisaation kannalta potentiaalisten esimiesten kehittämiseksi. Mentoroinnissa esimiehen ammatillista kehittymistä tuetaan osaamista siirtämällä (Suonsivu 2015, 117). Mentoroinnissa kokemattomampaa esimiestä ohjaa kokenut mentori, joka voi myös kollega. Mentori tukee ja kuuntelee sekä ohjeistaa esimiestä, mutta voi myös auttaa häntä itse löytämään vastauksia ja voimavaroja itseltään. Mentoroinnissa on aina mukana työhyvinvointi, mutta etenkin erillisen hyvinvointimentorin avulla voidaan pyrkiä vahvistamaan esimiehen kykyä selviytyä työn vaatimuksista. Mentoroinnissa sekä mentoroitava että mentori oppivat. (Kupias & Salo 2014.) Näin mentorointi voi tukea esimiestyötä myös silloin, kun hän itse toimii mentorina.

Mentorointi voi olla myös spontaania avun pyytämistä ja siihen vastaamista kertaluonteisesti tai jatkuvasti. Mentoroinnin sijaan spontaani mentorointi ei yleensä ole yrityksen tiedossa. Spontaanissa mentoroinnissa esimies oppii esimerkiksi matkimalla, ymmärtämällä sekä vuoropuhelun avulla. (Kupias & Salo 2014.) Seuraamalla ylemmän johdon tapaa toimia esimies voi saada muun muassa realistisemman kuvan omasta työstään (Valpola 2015, 228). Ylimmän johdon tapa johtaa luo lisäksi yrityksen johtamiskulttuuria, joka toistuu myös esimiehen tavoissa toimia (Järvinen 2014).

Valmentaminen eroaa mentoroinnista ja työnohjauksesta siinä, että valmentamisen tavoitteet eivät välttämättä koske lainkaan työtä eikä valmentaja ohjeista tai kerro mielipiteitään (Carlsson & Forssell 2008, 40). Valmentamisessa tuettava päättää itse henkilökohtaiset tavoitteensa ja miten niihin pyrkii (Carlsson & Forssell 2008, 40). Valmentamisessa ohjataan itse oivaltamisen kautta kantamaan vastuuta (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014; Carlsson & Forssell 2008, 44). Valmentamisessa ei siirretä tietoa vaan toimitaan tuettavan lähtökohdista käsin (Carlsson, Forssell 2008, 44, 46). Valmentaminen auttaa muiden menetelmien tapaan esimiestä ottamaan omia voimavaroja käyttöön (Suonsivu 2015, 120).

Konsultoinnissa konsultti analysoi tilanteen ja antaa sen pohjalta toimintaohjeita (Alhainen ym. 2011, 21). Konsultoinnin kautta esimiehen on mahdollista saada monenlaista tukea aina valmiista vastauksista niiden yhdessä löytämiseen tai jo olemassa olevien vastausten vahvistamiseen ja esiin tuontiin (Grant 2007, 76).

Benchmarking puolestaan on parhaista käytännöistä oppimista. Siinä omia tapoja kehitetään oppimalla joltain, jonka toiminta on tavoitteiden mukaista. Benchmarking voi tapahtua yhteistyössä toisen organisaation kanssa, vertailemalla muihin yrityksiin tai oman yrityksen sisäiseen toimintaan. (Viitala 2006, 373.)

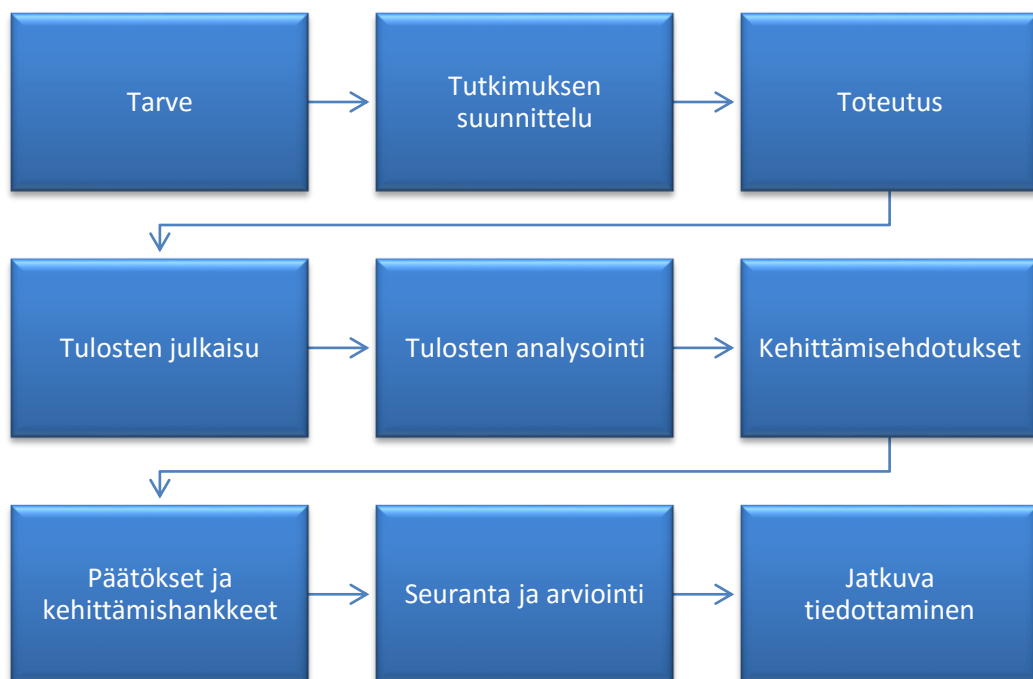
Organisoitua tukemista voivat antaa yrityksen omien toimijoiden lisäksi myös ulkopuoliset henkilöt. Yrityksen sisäisen tukijan etuna on se, että hän voi auttaa luomaan kontakteja ja oppimaan yrityksen tapoja. Lisäksi sisäinen valmentaja pystyy olemaan roolimalina ja toiminaan paremmin yhdessä valmennettavan kanssa. Ulkoinen tukija puolestaan muun muassa kannustaa syvällisempään ajatteluun sekä pystyy kommentoimaan rakentavasti ja kriittisesti. (Åhman 2004, 191–193)

4 KYSELY TYÖHYVINVOINNIN TUKEMISESTA

4.1 Työhyvinvointikysely

Tukemisen keinojen ohella työhyvinvointikysely on yksi työhyvinvoinnin kehittämisen työväline. Työhyvinvointikyselyn avulla voidaan selvittää muun muassa henkilöstön tuntemuksia työhyvinvointiin (ja tässä tapauksessa myös sen tukemiseen) liittyen, jotta työhyvinvointia voitaisiin tulosten perusteella kehittää. Lisäksi työhyvinvointikysely toimii työhyvinvoinnin tukemisen kehittämisen ohella johdon keinona saada palautetta toiminnastaan. Parhaiten johto saakin tarvitsemansa palautteen nimenomaan kysymällä (Furman ym. 2004, 143). (Hyppänen 2013, 188–189.)

Hyppäsen (2013, 188-189) mukaan työhyvinvointikysely prosessina seuraa alla esitetyn kuvion 4. mukaista kaava. Prosessikaaviosta tuleekin hyvin esiin se, että pelkkä kysely itsessään ei kehitä mitään, vaan kehittäminen vaatii myös muun muassa tulosten mukaisia toimia sekä panostamista kehityksen seurantaan. (Hyppänen 2013, 188–189.)



KUVIO 4. Henkilöstötutkimus prosessina (Hyppänen 2013, 189, muokattu)

Työhyvinvoinnin mittaamisessa puolestaan on lisäksi otettava huomioon myös mittaamisen vaikeus. Työhyvinvoinnin mittaaminen on vaikeaa, sillä tulokset ovat riippuvaisia

muun muassa näkökulmasta ja sekä tutkittavien arviointikyvystä (Gould ym. 2006, 20). Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa muun muassa oma tulkinta työn mielekkyydestä, johtamisesta sekä yhteistyön sujuvuudesta (Kuntatyönantajat 2007). Työhyvinvointi voidaan kuvata yksilölliseksi kokemukseksi, johon vaikuttavat esimiehen lisäksi esimerkiksi työyhteisö ja organisaatio (em.).

4.1.1 Tutkimusongelma ja alaongelmat

Toimeksiantoyrityksestä työhyvinvointikyselyn ja sitä kautta myös tutkimuksen kohde-ryhmäksi valittiin yrityksen 34 myymäläesimiestä, sillä esimiestyönsä vuoksi heidän työkykynsä ja työhyvinvointinsa on monella tapaa koetuksella. Lisäksi toimeksiantajalla oli tiedostettu muun muassa tarve toimenkuvien kehittämiseksi, minkä taustaksi ja vahvistukseksi kyselytutkimus haluttiin toteuttaa. Työhyvinvoinnin tukemisen tutkimisen tärkeyttä puolsi osaltaan myös sen merkitys esimiesten suorituskyvylle ja tuloksellisuudelle.

Toteuttamani työhyvinvointikysely tutkimusprosessina etenee hyvin samankaltaisesti Hyppäsen (2013, 188–189) kuvaaman tutkimusprosessin kanssa (katso sivu 31). Tutkimukseni poikkeaa prosessista kuitenkin siinä, että tutkimukseni rajautuu koskemaan henkilöstökyselyn suunnittelua, laadintaa ja toteutusta. Lisäksi vastuullani on tulosten analysointi, kehitysehdotuksien laatiminen sekä tulosten julkaiseminen. Toimeksiantoyrityksen vastuulle jää päätösten tekeminen sekä mahdolliset kehittämishankkeet ja niiden seuranta sekä arviointi.

Tutkimuksessa esimiesten työn tukemista tarkastellaan työhyvinvoinnin tukemisen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena onkin kartoittaa esimiesten työhyvinvointia sekä sen sosiaalisen tukemisen tilaa. Tutkimuksen tavoitteena puolestaan on auttaa toimeksiantoyritystä kehittämään työhyvinvoinnin sosiaalista tukemista enemmän tuen tarvetta vastaavaksi sekä päivittää ylemmän johdon käsityksiä työhyvinvoinnin ja sen sosiaalisen tukemisen tilasta.

Tutkimus rajattiin moniulotteisen työkykymallin mukaan työn hallinnan, osallisuuden ja jaksamisen tarkasteluun. Lisäksi valittu tukemisen muoto eli sosiaalinen tukeminen määritteli osaltaan tutkimusaluetta. Tutkimuksen avulla pyrittiin vastamaan seuraaviin kysymyksiin:

Millaiseksi esimiehet kokevat työhyvinvointinsa sekä sen tukemisen? Millaisilla asioilla esimiehet kokevat olevan vaikutusta työhyvinvointiinsa? Ketkä toimivat työhyvinvoinnin sosiaalisina tukijoina ja keneltä esimiehet tukea tarvitsisivat? Millaisilla keinoilla esimiesten työkykyä ja työhyvinvointia voitaisiin parhaiten sosiaalisesti tukea?

4.1.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisena ja määrällisenä tutkimuksena, jotta vastauksien avulla saataisiin mahdollisimman todellinen kuva esimiesten työkyvystä ja työhyvinvoinnista sekä niiden sosiaalisesta tukemisesta. Kyselyn suunnittelussa puolestaan tärkeää oli keskittyä siihen, mitä kyselyllä halutaan kartoittaa (Hyppänen 2013, 188–189). Tämän vuoksi tutkimuksen kysymykset pyrittiinkin laatimaan koskien tutkimusongelmaa sekä tutkimuksen taustalla olevaa teoriaa. Tutkimuskysymykset laadittiin moniulotteisen työkykymallin osa-alueiden osallisuuden, työssä jaksamisen ja työn hallinnan mukaisesti jaotellen. Kyselytutkimuksessa kiinnitettiin myös huomiota etenkin työn hallintaan, jaksamiseen ja osallisuuteen vaikuttaviin tekijöihin sekä työhyvinvoinnin tukemisen keinoihin näillä osa-alueilla. Lisäksi kyselyn avulla pyritään kartoittamaan erilaisia työhyvinvointia kuormittavia vaatimustekijöitä sekä työhyvinvointia tukevia voimavaretekijöitä.

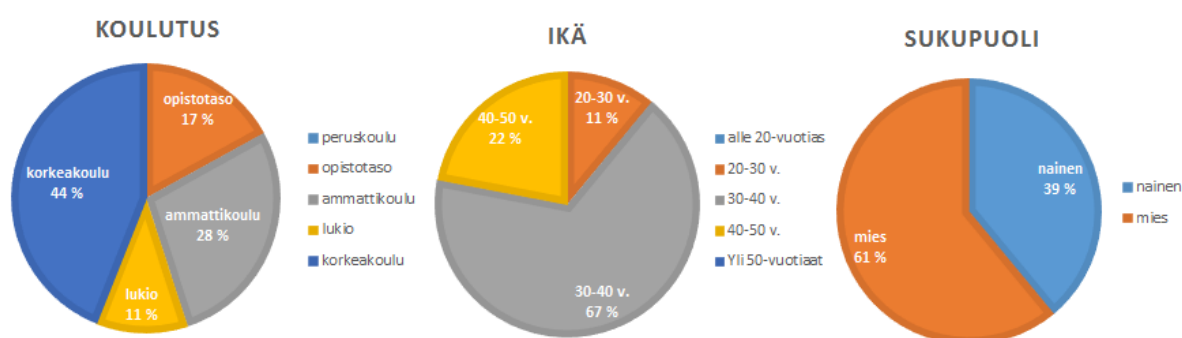
Kyselyn vastausvaihtoehdoilla ei tahdottu liiaksi rajoittaa esimiesten vastauksia vaan haluttiin, että tutkittavien erilaiset näkemykset tutkittavasta asiasta tulevat esiin tutkimuksesta. Tutkimuskysymyksiä ei toisaalta kuitenkaan tahdottu jättää kokonaan avoimeksi vaan suurin osa kysymyksistä on jäsenneltyjä, jotta niihin vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa. Helppoudella pyrittiin myös nopeuttamaan vastausaikaa ja varmistaa tätä kautta mahdollisimman suuri vastausprosentti. Lisäksi vastausprosentin kasvattamiseksi organisaation HR-johtaja osallistui kyselyn toteuttamisvaiheeseen. Aineiston keruu suoritettiin sähköpostitse esimiehille lähetetyllä kyselylomakkeella ja vastausaikaa oli viikon verran 20.5.2016–27.5.2016 välisenä aikana. Kyselyssä oli 28 kysymystä ja kysely työhyvinvoinnin tukemisesta on esitelty opinnäytetyön liitteenä.

Tutkimuksen tuloksia esitellään työssä kuvaamalla esimiesten vastauksia sekä kiinnittämällä huomioita eri muuttujien keskinäiseen riippuvuuteen vaikka aineiston pienen koon vuoksi riippuvuutta ei voidakaan suoraan osoittaa. Lisäksi työhyvinvointikyselyn tuloksia

tarkastellessa on kiinnitettävä keskiarvojen ohella huomiota myös vastusten hajontaan (Hyppänen 2013, 190). Hajonta kertoo sen, miten paljon tulokset vaihtelevat keskiarvosta ja sitä kuvataan muun muassa esittämällä tulosten vaihteluväli (Tilastokeskus 2002). Näin pienessä aineistossa hajonta voidaan kuitenkin mielestäni parhaiten osoittaa kuvaamalla tutkimuksen tulokset prosentteina. Saadun aineiston koko vaikuttaa myös sen käsiteltävyyteen esimerkiksi riippuvuus tarkasteluiden osalta. Riippuvuutta eri muuttujien välillä ei voitukaan aineiston pienen koon vuoksi osoittaa. Tästä huolimatta tutkimuksen tuloksissa esitellään eri tekijöiden vaikutuksia toisiinsa. Tutkimuksen tulosten havainnollistamiseksi aineistoa käsiteltiin SPSS-ohjelmalla sekä Excelillä.

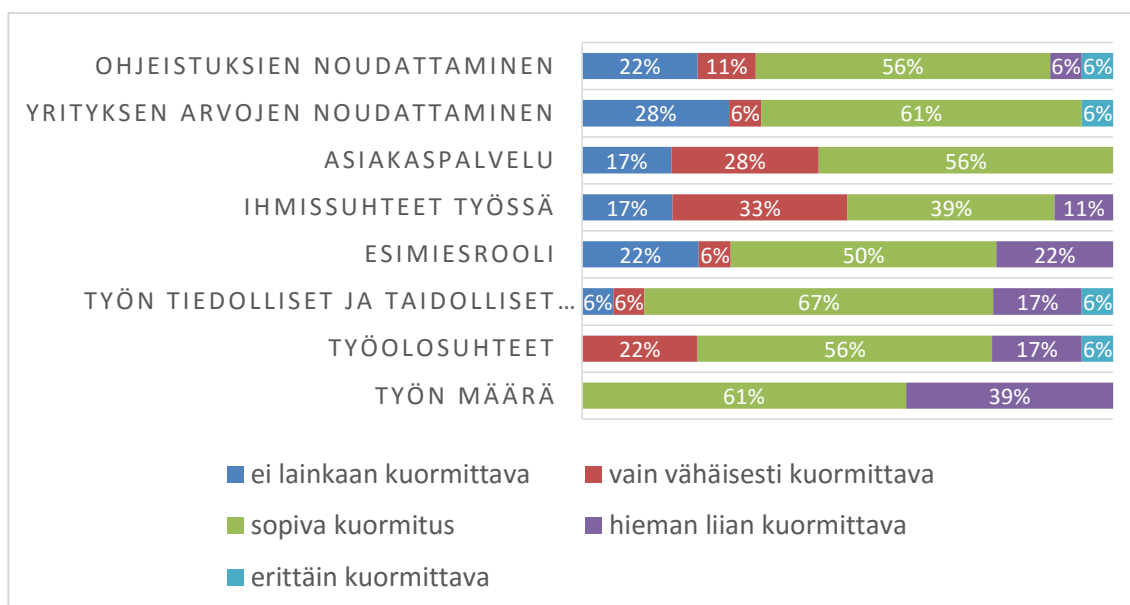
4.1.3 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

Kyselyyn vastasi 34:sta esimiehestä 18 eli vastausprosentti jäi 52,9 %. Vastanneet olivat yleisimmin koulutukseltaan korkeakoulutettuja ja vastanneista suurin osa oli 30–40 –vuotiaita. Miehiä oli kyselyyn vastanneissa hieman naisia enemmän, kuten alla olevasta kuvioista 5. nähdään. Taustatietojen vaikutusta tutkimuksen tuloksiin ei tulosten analysoinnin kautta kuitenkaan ollut nähtävissä.



KUVIO 5. Taustatiedot kyselyyn vastanneista esimiehistä

Kyselyyn vastanneista esimiehistä 87 % koki työnsä kuormituksen kohdistuvan psyykkiselle osa-alueelle ja 27 % mielestä kuormitusta esiintyi myös fyysisellä ja sosiaalisella osa-alueella. Alla olevasta kuvioista 6. nähdään, miten työn kuormittavuus jakautuu eri tekijöiden mukaisesti.



KUVIO 6. Esimiesten kokemukset työn eri tekijöiden kuormittavuudesta

Esimiehistä iso osa koki hieman liian kuormittavaksi työn määrän. Liiallista kuormitusta työn määrästä johtuen koki 39 % esimiehistä. Lisäksi osa esimiehistä koki liiallista kuormitusta etenkin työn tiedollisista ja taidollisista vaatimuksista sekä esimiesroolista ja työolosuhteista johtuen. Toisaalta kaikilla näillä kolmella osa-alueella melkein sama määrä esimiehiä koki kuormituksen olevan vain vähäistä tai ei lainkaan kuormittavaa. Vähiten kuormittavaksi esimiehet kokivat puolestaan asiakaspalvelun.

TAULUKKO 2. Esimiesten tuntemukset työssä jaksamisesta

	Jaksaminen				Yhteensä
	Erittäin hyvä	Hyvä	Kohtalainen	Huono	
Yhteensä	5 28 %	7 39 %	5 28 %	1 6 %	18 100 %

Taulukko 2. havainnollistaa esimiesten tuntemuksia omasta työssä jaksamisestaan. Vastanneista esimiehistä yli 67 % kuvasi jaksamisensa erittäin hyväksi tai hyväksi. Jaksamisen osalta vastausten keskiarvoksi saatiin 3,8 (melkein hyvä) asteikolla 1-5, jossa 1 on erittäin huono ja 5 erittäin hyvä. Esimiesten jaksamiseen vaikutti tulosten mukaan työolosuhteiden vähäinen ja etenkin liiallinen kuormitus, kuten taulukosta 3. nähdään.

TAULUKKO 3. Työolosuhteiden vaikutus jaksamiseen

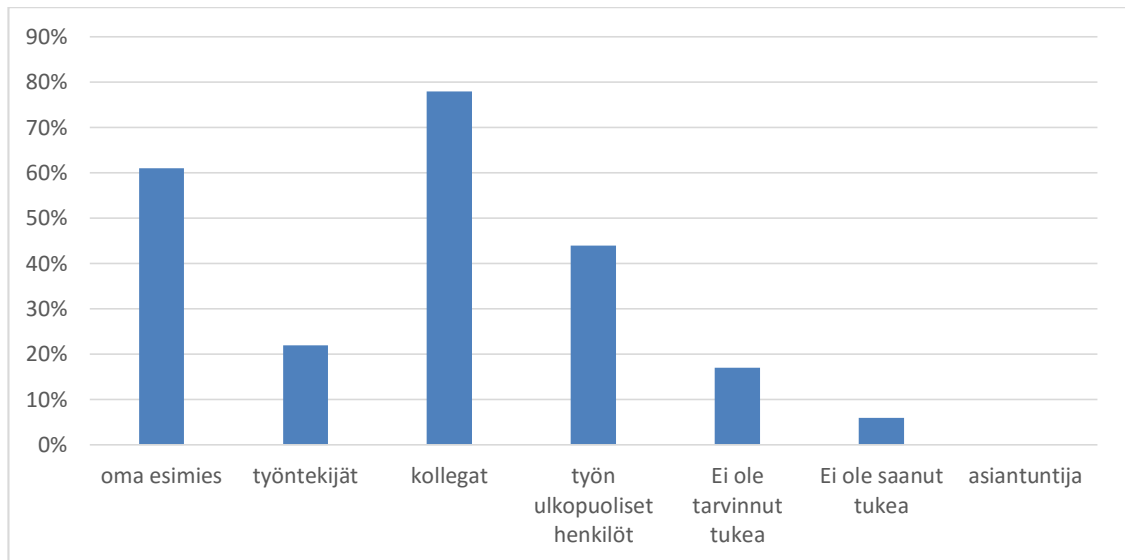
	Työolosuhteet				Yhteensä
	Vain vähäisesti kuormittava	Sopiva kuormitus	Hieman liian kuormittava	Erittäin kuormittava	
Jaksaminen	Erittäin hyvä	2 50 %	3 30 %	0 0 %	5
	Hyvä	0 0 %	6 60 %	1 33 %	7
	Kohtalainen	2 50 %	1 10 %	2 66 %	5
	Huono	0 0 %	0 0 %	0 100 %	1
	Yhteensä	4 100 %	10 100 %	3 100 %	18

Tuloksien perusteella esimiehet kokivat jaksamista kuormittavaksi etenkin sen, että työhön osallistumisen vuoksi aikaa ei jäänyt riittävästi hallinnollisille töille ja johtamiselle. Lisäksi työhön osallistumisen koettiin vaikuttavan jaksamiseen kuormittavasti myös erilaisissa rooleissa toimimisen vuoksi. Muilta osin jaksamiseen vaikuttavat kuormittavat tekijät olivat yksilöllisiä. Jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä kuvataan tarkemmin alla olevassa kuviossa 7.



KUVIO 7. Esimiesten jaksamiseen kuormittavasti vaikuttavat tekijät

Kyselyn vastauksista ilmenee, että esimiehet kokivat saaneensa eniten tukea jaksamiseensa kollegoiltaan, kuten kuvio 8. osoittaa. Lisäksi samasta kuvioista näkyy se, että ihan kaikki esimiehet eivät ole tarvinneet tukea jaksamiseensa ja toisaalta myös yksi esimiehistä koki, ettei ollut tukea saanut. Kysymykseen vastatessa vastaajilla oli mahdollista valita useita eri vaihtoehtoja.



KUVIO 8. Tuen saanti esimiesten työssä jaksamiseen

Esimiehistä useampi mainitsi liikunnan keinona huolehtia omasta jaksamisesta. Lisäksi etenkin työn ja vapaa-ajan erillisyyttä pidettiin jaksamisen kannalta tärkeänä. Muilta osin vastaukset olivat yksittäisiä. Esimiesten tapoja huolehtia omasta jaksamisestaan on kuvattu tarkemmin alla olevassa kuviossa 9.



KUVIO 9. Esimiesten tavat huolehtia omasta jaksamisestaan

Esimiesten oman toiminnan lisäksi jaksamiseen vaikutti tuloksien mukaan myös esimiesten kokemus oman työpanoksen riittävydestä. Esimiehistä ne, jotka kokivat työpanoksensa riittäväksi, tunsivat myös todennäköisemmin jaksamisensa paremmiksi kuin ne,

jotka kokivat riittämättömyyttä. Riittävyyden tunteen vaikutusta jaksamiseen havainnollistaa taulukko 4. Esimiehistä 67 % koki oman työpanoksensa riittäväksi.

TAULUKKO 4. Riittävyyden tunteen vaikutus jaksamisen tunteeseen

		Riittävyyden tunne			Yhteensä
		Kyllä	Ei	En osaa sanoa	
Jaksaminen	Erittäin hyvä	4 33 %	1 25 %	0 0 %	5
	Hyvä	6 50 %	0 0 %	1 50 %	7
	Kohtalainen	2 17 %	2 50 %	1 50 %	5
	Huono	0 0 %	1 25 %	0 0 %	1
Yhteensä		12 100 %	4 100 %	2 100 %	18

Riittävyyden lisäksi jaksamiseen vaikutti tuloksien mukaan myös riittävän palautteen saaminen, kuten taulukosta 5. on nähtävissä. Vastaajista vain 44 % koki saavansa riittävästi palautetta työstään.

TAULUKKO 5. Palautteen vaikutus jaksamiseen

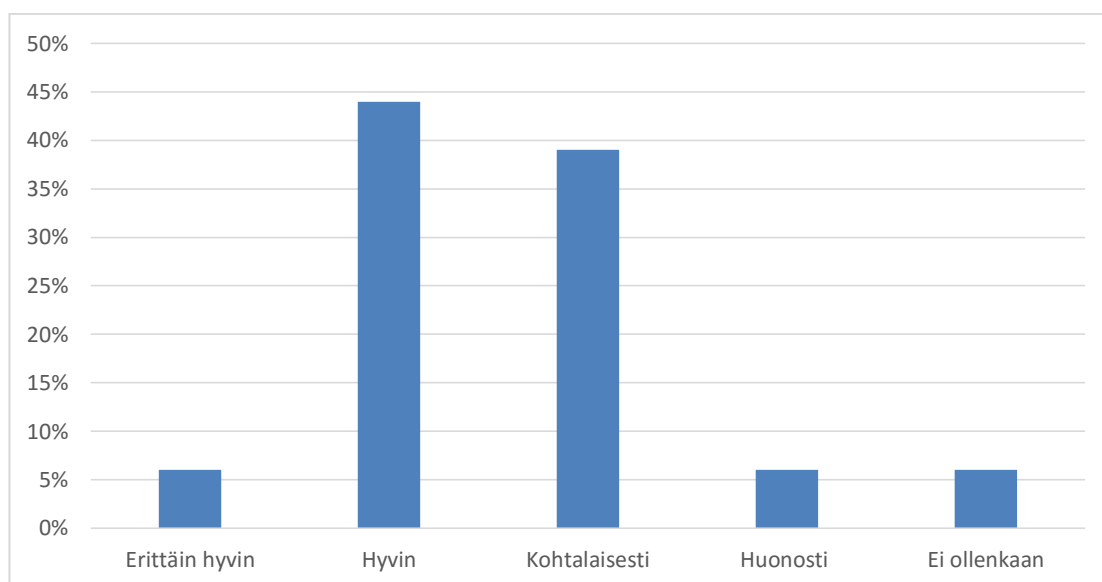
		Riittävästi palautetta			Yhteensä
		Kyllä	Ei	En osaa sanoa	
Jaksaminen	Erittäin hyvä	4 50 %	1 13 %	0 0 %	5
	Hyvä	4 50 %	1 13 %	2 100 %	7
	Kohtalainen	0 0 %	5 63 %	0 0 %	5
	Huono	0 0 %	1 13 %	0 0 %	1
Yhteensä		8 100 %	8 100 %	2 100 %	18

Työn hallinnan osalta vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia kuin jaksamisenkin osalta. Esimiehistä yli 90 % kuvasi kokemuksensa työn hallinnasta olevan erittäin hyväksi ja hyväksi. Taulukko 6. havainnollistaa esimiesten työn hallinnan kokemisen jakautumista.

TAULUKKO 6. Esimiesten tuntemukset työn hallinnasta

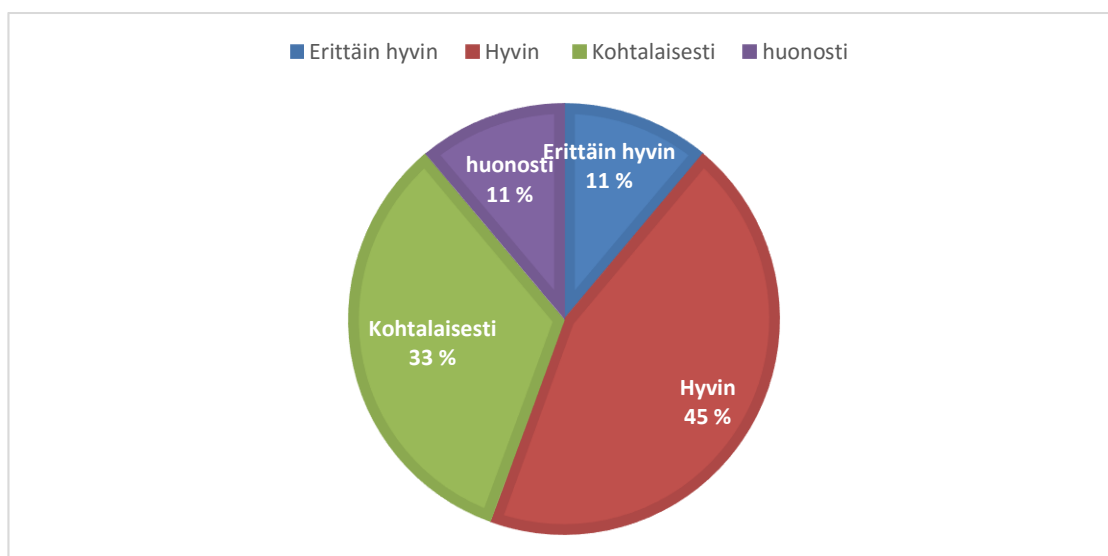
	Työn hallinta				Yhteensä
	Erittäin hyvä	Hyvä	Kohtalainen	Huono	
Yhteensä	6 33 %	11 61 %	1 6 %	0 0 %	18 100 %

Esimiehistä 83 % koki tietävänsä erittäin hyvin tai hyvin työtehtävänsä sekä sen, miten ne pitäisi suorittaa. Hallinnan osalta keskiarvoksi saatiin 4,2 asteikolla 1-5 eli työn hallinta koettiin yleisesti hyväksi. Lisäksi melkein kaikkien esimiesten mielestä heidän johtamistapansa tuki työn suorittamista. Tätä mieltä oli esimiehistä 94 %.



KUVIO 10. Työn parhaalla tavalla suorittamisen mahdollistaminen

Esimiehistä vain 44 % koki, että työn suorittaminen parhaalla mahdollisella tavalla on hyvin organisaation puolesta mahdollistettu, kuten yllä oleva kuvio 10. osoittaa. Lisäksi tuloksien mukaan vain 61 % mielestä työnjako oli oikeanlainen. Esimiesten mielipiteet johtamisen kehittämisestä puolestaan jakautuivat myös lähes kahtia. Vastanneista 50 % oli sitä mieltä, että johtamisen kehittämistä tuetaan riittävästi, kun taas 39 % esimiehen mielestä johtamisen kehittämisen tuki ei ole riittävä. Lisäksi esimiehistä 56 % tunsivat voivansa vaikuttaa vastuullaan oleviin asioihin erittäin hyvin tai hyvin, kuten alla olevan kuvion 11. perusteella nähdään.



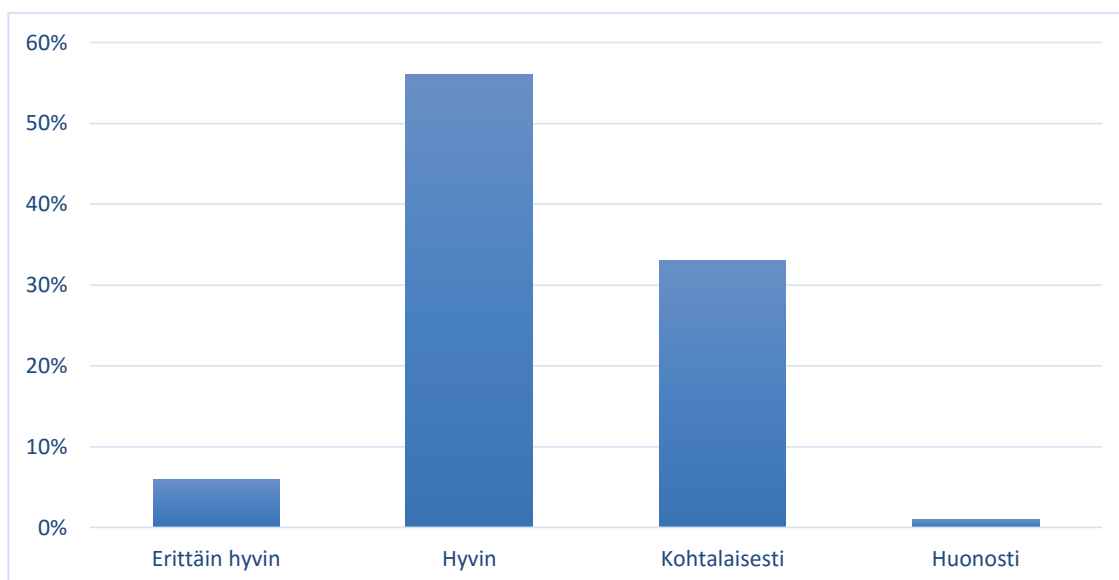
KUVIO 11. Kokemukset vaikutusmahdollisuuksista esimiesten vastuulla oleviin asioihin

Työn hallinnan ja riittävyyden tai palautteen saamisen välillä samanlaista yhteyttä ei ollut tuloksista yhtä selvästi havaittavissa, kuin jaksamisella oli näiden tekijöiden kanssa. Alla olevan taulukon 7. avulla voidaan nähdä, että työn hallinnan tuntemuksella on jonkinlainen yhteys siihen, minkälaiseksi esimiehet kokevat jaksamisensa.

TAULUKKO 7. Työn hallinnan vaikutus työssä jaksamiseen

		Työn hallinta			Yhteensä
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	
Jaksaminen	Erittäin hyvä	3 50 %	2 18 %	0 0 %	5
	Hyvä	1 17 %	6 55 %	0 0 %	7
	Kohtalainen	2 33 %	3 27 %	0 0 %	5
	Huono	0 0 %	0 0 %	1 100 %	1
Yhteensä		6 100 %	11 100 %	1 100 %	18

Työn osallisuutta tutkimuksessa kartoitettiin avointen kysymysten lisäksi selvittämällä esimiesten tuntemuksia sosiaalisten suhteiden luonnin ja ylläpitämisen tukemisesta. Esi- miehistä 61 % olisi sitä mieltä, että organisaatio tukee sosiaalisten suhteiden luontia ja ylläpitoa erittäin hyvin tai hyvin, kuten alla olevasta kuviosta 12. voidaan havaita.



KUVIO 12. Sosiaalisten suhteiden luonnin ja ylläpidon tukeminen

Esimiesten tuntemukset sosiaalisten suhteiden tukemisesta olivat yhteneväisiä vaikutusmahdollisuuksien tuntemuksien kanssa. Taulukosta 8. nähdään, kuinka esimerkiksi esimiehet, jotka tunsivat vaikutusmahdollisuutensa kohtalaiseksi, tunsivat myös todennäköisemmin työn sosiaalisten suhteiden tukemisen huonommaksi kuin muut esimiehet.

TAULUKKO 8. Vaikutusmahdollisuuksien vaikutus työn sosiaalisten suhteiden tukemisen tuntemiseen

		Vaikutusmahdollisuuksien antaminen vastuiden mukaisesti				Yhteensä
		Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	
Työn sosiaalisten suhteiden tukeminen	Erittäin hyvin	1 50 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	1
	Hyvin	1 50 %	7 88 %	2 33 %	0 0 %	10
	Kohtalaisesti	0 0 %	1 13 %	4 67 %	1 50 %	6
	Huonosti	0 0 %	0 0 %	0 0 %	1 50 %	1
	Yhteensä	2 100 %	8 100 %	6 100 %	2 100 %	18

Tuloksien mukaan esimiehet pyrkivät itse varmistamaan riittävän tuen saannin muun muassa vuorovaikutuksella ja ylläpitämällä suhteita. Kuviossa 13. on havainnollistettu myös muut esimiesten käyttämät keinot riittävän tuen saannin varmistamiseksi.



KUVIO 13. Esimiesten käyttämät keinot tuen saannin varmistamiseksi

Kysymykseen, millaisissa tilanteissa osallistat henkilöstöäsi esimiestyön tukemiseksi 7 esimiestä jätti kokonaan vastaamatta. Vastanneiden esimiesten osalta osallistaminen nähtiin muun muassa keinoksi saada palautetta tai sitouttaa tavoitteisiin. Suurimmalla osalla vastanneista esimiehistä henkilöstön osallistaminen oli kuitenkin ihan käytäntö.

”Tavoitteisiin sitouttaminen ja niihin pääseminen helpottaa esimiestyöskentelyä huomattavasti, sillä silloin jää turha sparraus pois.”

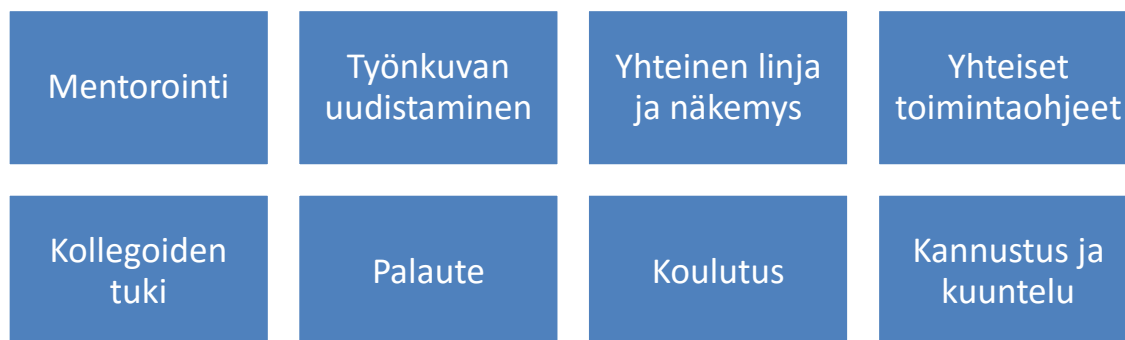
”Arjen rutiineista lähtien”

”jokapäiväisessä työssä”

”Aika monessa asiassa niin on tehtävä, jotta aika riittää”

”Osallistan heitä aivan kaikkeen. Pallottelen mielelläni ideoita tai vaihtoehtoja heidän kanssaan sikäli mikäli me voimme niihin mitenkään vaikuttaa.”

Vastauksissa osallistamisen keinoiksi kuvattiin muun muassa vastuunantoa ja keskustelua. Lisäksi kaksi esimiestä korosti vastauksissaan myös luottamuksen osoittamisen merkitystä osallistamisessa.



KUVIO 14. Esimiestyön tukeminen keinot

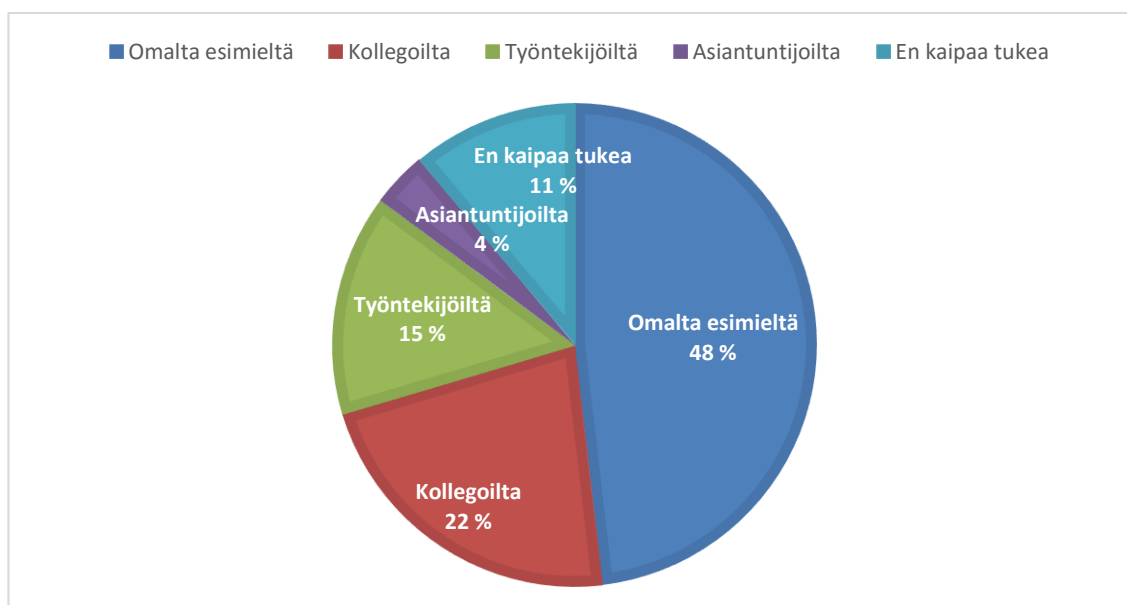
Yllä oleva kuvio 14. esittää keinoja, joilla esimiesten mielestä työn suorittamista voitaisiin parhaiten tukea. Esimiehet toivat vastauksissaan esiin etenkin suhteensa omaan esimieheen ja ylempään johtoon. Tukemisen kannalta tärkeiksi asioiksi esimiehet kuvasivat etenkin sovitusta asioista kiinnipitämisen ja yhteisten toimintatapojen noudattamisen.

”Oman esimiehen johtamistaidot ovat ratkaisevassa asemassa. Kun tarvitsen kuuntelevaa korvaa, saan sen kyllä kollegaltani.”

”Palaute esimieheltä en saa minkäänlaista palautetta myyntilukujen lisäksi”

”Esimieskoulutukset säännöllisesti/ workshopit”

Kyselyyn vastanneet esimiehet kertoivat kaikki hakevansa tukea asiasta riippuen eri henkilöiltä. Tukea esimiehet kokivat saaneensa etenkin esimiestyön haasteisiin ja henkilöstöasioihin. Organisaation ulkopuolelta riittävästi tukea koki saavansa 61 % vastanneista esimiehistä. Organisaation sisällä puolestaan eniten tukea kaivattiin omalta esimieheltä. Tätä mieltä oli 48 % vastanneista. Lisäksi 33 % kaipasi lisää tukea myös kollegoiltaan. Ulkopuolista apua kukaan ei ollut saanut, mutta yksi työntekijä olisi kokenut sen tarpeelliseksi. Alla oleva kuvio 15. havainnollistaa tuen tarpeen jakautumista eri tukijoiden kesken.



KUVIO 15. Esimiesten tuen tarve

Lisäksi tuloksien mukaan esimiesten mielestä organisaatiossa tukea tarjotaan tilanteen niin vaatiessa. Tätä mieltä oli 72 % vastanneista. Vain yhden esimiehen mielestä organisaatio tarjoaa tukea ennakoivasti. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 89 % mielestä organisaatiossa avun pyytäminen töiden suorittamiseen on hyväksyttävää. Vastauksista tuli esiin myös se, että esimiehet osasivat ja uskalsivat pyytää tukea. Esimiehistä 4 kuitenkin koki, ettei saanut tukea pyytämisestä huolimatta.

Esimiehistä ne, joiden mielestä avun pyytäminen töiden suorittamiseen ei ollut hyväksyttävää saivat huonompia tuloksia myös muilla osa-alueilla. Esimerkiksi avun pyytämisen hyväksyttävyyden tuntemisen vaikutusta työn hallinnan tuntemiseen kuvaa taulukko 9.

TAULUKKO 9. Avun pyytämisen hyväksyttävyyden tuntemisen vaikutus työn hallinnan tuntemiseen

		Avunpyytäminen		Yhteensä
		Kyllä	Ei	
Työn hallinta	Erittäin hyvin	6 38 %	0 0 %	6
	Hyvin	10 63 %	1 50 %	11
	Kohtalaisesti	0 0 %	1 50 %	1
Yhteensä		16 100 %	2 100 %	18

Aineistoista oli nähtävissä se, että esimiehet, jotka kokivat eniten kuormittavuutta työssään, tunsivat myös muun muassa jaksamisensa huonommaksi. Kuormittuneimmat esimiehet eivät myöskään kokeneet saavansa riittävästi tukea ja heidän työhyvinvointinsa heikkeneminen näkyi kaikissa vastauksissa. Yleisesti esimiehet kokivat kuormittuneisuutta kuitenkin vain jollain yhdellä tietyllä alueella ja kuormituksesta huolimatta he yleensä kokivat jaksamisensa ja työn hallintansa erittäin hyväksi tai hyväksi.

4.1.4 Johtopäätökset sekä kehitysehdotukset

Esimiehistä melkein kaikki kokivat työnsä hallinnan olevan erittäin hyvällä tai hyvällä tasolla. Jaksamisen osalta tulokset olivat hieman heikompia ja ne jakautuivat selkeämmin erittäin hyvästä aina kohtuulliseen asti. Osallisuuden osalta tutkimuksen tulosten tarkastelu on kuitenkin hieman haastavampaa, sillä työkykymallin mukaan osallisuuden määrittää muun muassa sosiaalinen tuki ja työyhteisön toimivuus. Tätä ei kuitenkaan pelkällä esimiehille suunnatulla kyselyllä ollut täysin mahdollista selvittää. Tämän vuoksi osallisuuden osalta johtopäätökset perustettavat muun muassa esimiesten kykyyn osallistaa sekä itse osallistua työyhteisön vuorovaikutukseen ja suhteiden ylläpitämiseen. Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten osallisuus tuleekin esiin tutkimuksista esimerkiksi osallistamisen ja tuen saannin varmistamisen tavoista. Näissä osallisuuden puolesta puhuu osallistaminen käytäntönä esimiestyön tukemisessa sekä tuen saamisen varmistaminen suhteita ja vuorovaikutusta ylläpitämällä.

Tutkimuksen tuloksien perusteella esimiesten työhyvinvoinnin voidaankin mielestäni sanoa olevan yleisesti melko hyvällä tasolla niin jaksamisen, osallisuuden kuin hallinnankin osalta. Lisäksi tutkimuksen tuloksien mukaan esimiehet kokivat työssään eniten psyykkistä kuormitusta ja kaikista kuormittavimmaksi työn kannalta koettiin työn määrä. Tulokset osoittavat myös, että esimiehet kokivat saaneensa eniten sosiaalista tukea kollegoiltaan ja kaipasivat lisätukea etenkin omalta esimieheltään. Riittävän tuen saannin kannalta olennaisen tärkeää oli, että melkein kaikki esimiehet kokivat avun pyytämisen hyväksyttäväksi. Ongelmallisena voidaan kuitenkin nähdä, että joidenkin esimiesten mielestä tukea ei avun pyytämisestä huolimatta koettu saatavan.

Tukemisen osalta on kuitenkin huomattava se, että esimerkiksi Lönnqvistin (2007, 114) mukaan työntekijät eivät juuri koskaan koe saavansa riittävästi tukea esimieheltä. Toisaalta tukemista puoltaa kuitenkin se, että edes työn itsenäisyys ei koskaan täysin poista tukemisen tarvetta (Järvinen 2001, 111). Organisaation kannalta tärkeintä on kuitenkin se, että tukeminen on oikeassa suhteessa tuen tarpeeseen sekä tukemisen tavoitteisiin. Tukemisen käytännöissä kannattaa lisäksi huolehtia siitä, että työhyvinvoinnin jokainen osa-alue tulee tuetuksi niin, että keskitytään suoritusta parantaviin ja tavoitteen saavuttamista tukeviin käytänteisiin.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat osaltaan käsitystä siitä, että työhyvinvoinnin tukemisen tarpeet ovat yksilöllisiä nimenomaan yksilöllisten koettujen työn vaatimusten ja voimavarojen vuoksi. Yksilöllisten voimavarojen ja vaatimusten lisäksi etenkin esimiesten omilla tuntemuksilla sekä saadulla palautteella oli tuloksien mukaan vaikutusta esimiesten työhyvinvoinnille. Esimiesten työhyvinvoinnin tukemisessa haastavaa on se, että se tuen tarjoamisesta huolimatta tuntemukset tuen saannista perustuvat usein esimiehen henkilökohtaisiin kokemuksiin. Vaikka jokainen onkin itse vastuussa omista kokemuksistaan, voidaan niitä kuitenkin myös pyrkiä johtamaan esimerkiksi vaikuttamisen avulla (Perttula & Syväjärvi 2012, 50). Kokemusten johtaminen on kiinni muun muassa ylimmän johdon vuorovaikutustaidoista sekä tuntemusten havainnointi- ja hallintakyvyistä (em.).

Tutkimuksen toteuttamisessa työhyvinvointikyselyn avulla on tuloksien lisäksi tärkeää huomioida myös se, että ilman kehittämistä kysely voi toimia vastoin alkuperäisiä tavoitteita aiheuttaen työhyvinvoinnin alenemista. Kehittämiskohteita valittaessa on puolestaan pohdittava sitä, millä perusteella kehittämiskohteet valitaan eli perustuuko valinta esimerkiksi tuloksien heikkouteen, asian tärkeyteen vai vaikuttavuuteen. Kehittämiskohteita valittaessa on myös pyrittävä valitsemaan vain muutama kehityskohde, jotta kehittämiseen voidaan riittävästi panostaa. Hyppäsen (2013, 190) mukaan kehittämiskohteissa kannattaa pyrkiä keskittymään tuloksista esiin nousseisiin tärkeisiin asioihin. (Hyppänen 2013, 190.) Kehittämiskohteiden lisäksi työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää yritykseltä muun muassa motivaatiota ja keinoja kehittämiseen sekä kehittämisen merkityksellisyyden ymmärtämistä (Juuti & Salmi 2014, 119).

Työhyvinvoinnin tukemisen kehittämiseksi yksilöllisten tuen tarpeiden vuoksi myös tukemisen keinojen pitäisi olla yksilöllisiä. Yksilöllisten tukemisen keinojen lisäksi työhyvinvointia voitaisiin mielestäni parhaiten tukea osallistavilla ja ennakollisilla tukemisen tavoilla, jotka vaikuttaisivat kaikkiin osa-alueisiin niin jaksamiseen, hallintaan kuin osallisuuteenkin. Ennakollisilla ja osallistavilla tukemisen tavoilla voitaisiin myös sosiaalisen tukemisen keinoin vastata monenlaisiin tukemisen tarpeisiin ja hyödyntää monia tukemisen tapoja yhtä aikaisesti.

Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten työhyvinvointia voitaisiinkin mielestäni parhaiten pyrkiä tukemaan esimerkiksi työnohjauksen (katso sivu 27) ja vertaistukiryhmien (katso sivu 23–24) avulla. Työnohjauksella esimiesten suhde omaan esimieheensä vahvistuisi ja samalla varmistettaisiin myös muun muassa riittävään palauteen saanti omasta työstä ja yksilöllisten tarpeiden mukainen tukeminen. Työnohjauksen ohella esimiehet voisivat saada vertaistukiryhmistä tukea esimerkiksi jakamalla hyviä käytänteitä työnteon priorisointiin sekä erilaisiin suorittamistapoihin. Lisäksi tukemisessa olisi tutkimusten pohjalta tärkeää keskittyä psyykkisen toimintakyvyn tukemiseen (katso sivu 6) työn psyykkisen kuormittavuuden vuoksi.

5 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa työhyvinvoinnin ja sen sosiaalisen tukemisen tilaa toimeksiantoyrityksessä. Moniulotteisen työkykymallin ohjaamana työhyvinvoinnin tukemista kartoitettiin jaksamisen, osallisuuden ja hallinnan näkökulmista. Tutkimuksen perusteella esimiesten työhyvinvoinnin voidaankin mielestäni sanoa olevan yleisesti melko hyvällä tasolla niin jaksamisen, osallisuuden kuin hallinnankin osalta. Tutkimuksen tuloksien sekä johtopäätösten avulla johdon onkin mielestäni helppo päivittää käsityksiään työhyvinvoinnin ja sen sosiaalisen tukemisen tilasta.

Tutkimuksen teoreettinen osuus puolestaan koostui työkyvyn ja työhyvinvoinnin määrittelystä sekä tukijoiden ja tukemisen tapojen kuvailusta. Teoriassa ja tutkimuksessa pyrittiin painottamaan sekä tukijan että tuettavan aktiivista roolia työhyvinvoinnin tukemisessa. Työn avulla onnistuttiinkin mielestäni hyvin osoittamaan, että työhyvinvointia on mahdollista tukea monien eri tahojen toimesta monilla eri keinoilla kuitenkin aina yksilöllisesti sekä tilannekohtaisesti.

Tutkimuksen tavoitteena sen sijaan oli auttaa toimeksiantoyritystä kehittämään työhyvinvoinnin sosiaalista tukemista enemmän tuen tarvetta vastaavaksi. Tutkimuksen johtopäätösten ja kehitysedotusten mukaan toimeksiantoyrityksen työhyvinvoinnin sosiaalista tukemista voitaisiinkin mielestäni parhaiten tukea osallistavilla ja ennakollisilla tukemisen tavoilla, jotka vaikuttavat kaikkiin osa-alueisiin. Ennakollisilla ja osallistavilla tukemisen tavoilla voitaisiin myös vastata monenlaisiin tukemisen tarpeisiin ja hyödyntää monia tukemisen tapoja yhtä aikaisesti.

Kyselytutkimuksen toteutustavan puolestaan tiedettiin jo valintavaiheessa vaikuttavan muun muassa vastauksien määrään, sillä vastausten saaminen sähköisesti lähetettävään kyselyyn on kasvotusten tehtävää haastattelua vaikeampaa. Sähköinen toteutustapa valittiin kuitenkin siitäkin huolimatta, että valinnan tiedettiin myös vaikuttavan vastausten laatuun, sillä vastaustilannetta tai vastaajien motivaatiota ei voitu tässä menetelmässä arvioida. Sähköinen kyselylomake valittiin, sillä se oli ainoa tapa, jolla tutkimus voitiin toteuttaa helposti ja edullisesti sekä nopeasti, sillä esimiehet työskentelivät yrityksen toimipisteissä ympäri Suomea. Sähköisen kyselyn haasteeksi muodostui lisäksi myös se, että aivan kaikilla kyselylomakkeen täyttäminen ei onnistunut työpaikalla. Ongelmaan

pyrittiin kuitenkin vaikuttamaan muun muassa lähettämällä kyselylomake esimiehille erilaisessa muodossa.

Tutkimuksen luotettavuuden puolesta puhuu se, että tutkimuksessa työhyvinvoinnin tukemista on pyritty tarkastelemaan monista eri näkökulmista aina teoriasta ja kysymyksistä aina tuloksien esittelyyn asti. Lisäksi tutkimuksen aikana toimeksiantoyritys ei vaikuttanut tutkimuksen sisältöön vaan tutkimuskysymyksetkin on laadittu toimeksiannon mukaisesti kuitenkin teoriaan pohjaten. Tutkimuksen reliabiliteettiin eli tutkimustulosten toistettavuuteen vaikuttaa kuitenkin se, että työhyvinvoinnin kokemus on henkilökohtainen tuntemus, johon vaikuttavat monet tilannetekijät. Näin ollen esimerkiksi tilannetekijöiden sekä tutkimuskysymysten muuttuessa tutkimuksen tulokset voi olla täysin erilainen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta onkin aina vaikeammin määritellä määrälliseen tutkimukseen verrattuna.

Tutkimuksen eettisyyttä puolestaan puoltaa se, että tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista eikä kyselyyn vastanneiden henkilöllisyys paljastu missään tutkimuksen vaiheessa. Tämä otettiin huomioon myös tutkimuksen tuloksia käsiteltäessä sekä niitä esiteltäessä. Tutkimukseen osallistuneille myös kerrottiin ennen tutkimusta, mihin tutkimusta käytetään sekä mikä on tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.

Mielestäni tutkimuksen ja opinnäytetyön avulla onnistuttiin vastaamaan tutkimusongelmiin sekä tutkimuksen tavoitteisiin ja tarkoituksiin. Näin jälkikäteen ajateltuna kyselylomakkeen kysymyksiä olisi mielestäni voinut kehittää etenkin osallisuuden ja sosiaalisen tukemisen osalta. Lisäksi oma työskentely opinnäytetyön teoria-aineiston kokoamiseksi olisi voinut olla enemmän työn tarkoituksiin ja tavoitteisiin sekä tutkimuskysymyksiin keskittyvämpää.

Vaikka työhyvinvointi ja sen tukeminen onkin paljon tutkittu aihe, koin kuitenkin tarkastelleeni asiaa hieman erilaisesta näkökulmasta. Lisäksi työhyvinvoinnin tutkimisen ja tukemisen tarpeellisuutta puoltaa mielestäni etenkin työhyvinvoinnin tärkeys ja vaikutusellisuus. Uskon, että tutkittavaa tällä saralla riittää myös jatkossa, sillä esimerkiksi esimiesten työhyvinvoinnin tukeminen toimeksiantoyrityksessä edellyttää jatkotutkimuksia muun muassa tukemisen ja työhyvinvoinnin tilan muutosten seuraamiseksi sekä kehitystoimien vaikutusten arvioimiseksi.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro Oy
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy. Luettu 4.3.2016
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi/teos/10ty371220>
- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – Käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos
- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Asumispalvelusäätiö. 2010. Vertaistoiminta KANNATTAA. SOLVER palvelut Oy. Luettu 4.4.2016.
www.kansalaisareena.fi/Vertaistoiminta_kannattaa.pdf
- Chen, P. & Cooper, C. 2014. Work and Wellbeing. Chichester, West Sussex : John Wiley & Sons. Luettu 21.5.2016
<http://site.ebrary.com/helios.uta.fi/lib/tampere/detail.action?docID=10837587>
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Kustannusyritys Tammi
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy
- Grant, P. 2007. Bisnespsykologia. Helsinki: Edita
- Hagqvist, A., Nevalainen, M. & Puranen, J. 2014. Kapasiteetti. Johtajan menestystekijä. Lahti: Fitra Oy
- Hakanen J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto. Luettu 21.5.2016
https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf
- Harju, K. & Kallasvuori, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita Prima Oy
- Heiskanen, P. & Salminen, J. 2011. Taltuta kiire. Viisi askelta tehokkaaseen ajankäyttöön. Helsinki: Talentum media Oy
- Herno, H-T., Feld T., Ruoppila I., & Rasku, A. 2000. Esimiesten hallinnan tunteen ja työhyvinvoinnin muutokset vuosina 1996–1999. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja. Jyväskylän yliopistopaino
- Hirvonen, T., Pohjonen, T., Eranti, E., Penttilä, R. & Poikonen, M. 2004. Varhainen tuki -toimintamalli työkyvyn heiketessä. Helsingin kaupungin työterveyskeskus. Luettu 5.3.2016
www.tyoturva.fi/files/2376/ohj_tth_tukena_290212_oulu.pdf

Hyppä, H. & Miettinen, A. 2000. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Meta-noia Instituutti.

Hyppänen R.. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita

Juuti, P. & Salminen, P. 2014. Tunteet ja työ -uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY

Järvinen, P. 2008. Ammattina esimies. Helsinki: Talentum Media Oy

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum Oy
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi/teos/14jo424601>

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Talentum Fokus

Kalliomaa, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Luettu 13.4.2016.
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi/teos/13jo322155>

Katajainen, A., Lipponen, K. & Litovaara, A. 2003. Voima! Oman tarinani mahdollisuudet. Porvoo: WS Bookwell Oy

Keskustele, kehitä ja kehity. Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointi. 2008. Valtiokonttori, Kaiku-Palvelut. Luettu 23.5.2016
<http://docplayer.fi/10991403-Keskustele-kehita-kehity-kehityskeskustelu-lisaa-tyohyvinvointia.html>

Kets de Vries, M. 2007. Johtaja terapeutin sohvalle. Lisää tunneälyä organisaatioon. suom. Liljamo R. Helsinki: Edita Prima Oy

Koivula M., 2002. Ohitusleikkauspotilaiden pelot, ahdistuneisuus ja sosiaalinen tuki. Tampereen yliopiston lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Luettu 2.4.2016.
<https://tampub.uta.fi/handle/10024/67212>

Kuntatyönantajat. 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalle. Luettu 2.3.2016
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/sopimukset/työelämän-kehittäminen/työhyvinvointi/Sivut/työhyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvät-käytännöt.aspx>

Kuntien eläkevakuutus. 2014. Kollegan ja esimiehen tuki. Luettu 13.4.2016.
http://esimiehenopasmuutokseen.fi/files/59/EOM_Kollegan-ja-esimiehen-tuki.pdf

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro. Luettu 1.3.2016.

<http://verkkokirjahylly.talentum.fi/helios.uta.fi/teos/13jo317465>

Lepistö S., 2006. Hoitotyön johtajan työssä jaksamiseen saama tuki. Tampereen Yliopisto. Pro Gradu

<https://tampub.uta.fi/handle/10024/93410>

Leppänen, M. Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media Oy

Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita Prima Oy

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena – tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tammerprint Oy, luettu 4.4.2016

www.kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf

Mansell, J & Beadle-Brown, J. 2012. Active Support : Enabling and Empowering People with Intellectual Disabilities. Luettu 21.5.2016

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=476329>

Melkas, J. 2002. Hajonta kertoo enemmän. Tilastokeskus. Luettu 22.5.2016

http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_02_02_melkas.html

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus. Rutiini johtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto

Osaaminen vaikuttaa työsuoritukseen. Kuntatyönantajalehti 3/2011. Luettu 16.5.2016.

<http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2011/3/Sivut/rehtorin-abc.aspx>

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia- Ihmisten johtaminen muuttuvassa maailmassa. Jyväskylä: PS-kustannus

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Porkka, S-T. 2009. Työnohjaamisen taito. Oppikirja vapaaehtoistyön työnohjaajille. Suomen mielenterveysseura. SMS Tuotanto Oy

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Kansanvalistusseura. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita

Salo, M. 2009. Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä. Työterveyslääkäri 27/2009, 61–63. Luettu 13.4.2016.

http://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=ttl00612

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyyttä – Matkalla työhyvinvointiin. Tallinna: UNIPress

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy

Taanila, A. 2015. 10 Korrelaatio ja sen merkitsevyys. Luettu 22.5.2016

<https://tilastoapu.wordpress.com/2011/11/01/10-korrelaatio-ja-sen-merkitsevyys/>

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2016. Mitä toimintakyky on? Luettu 16.5.2016.

<https://www.thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on>

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2016. Toimintakyvyn ulottuvuudet. Luettu 10.5.2016.

<https://www.thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on/toimintakyvyn-ulottuvuudet>

Tiikkainen, P. & Heikkinen, R-L. 2011. Sosiaalisen toimintakyvyn arviointi ja mittaaminen väestötutkimuksessa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 29.4.2016.

<http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/suositus/18/>

Työkyvyn tukeminen. 2014. Työterveyslaitos. Luettu 12.4.2016.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/tyokyvyn_tukeminen/sivut/default.aspx

Työnohjaus. 2014. Työterveyslaitos. Luettu 2.5.2016.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/tyonohjaus/sivut/default.aspx

Työntekijän yksilöllinen tukeminen. 2014. Kuntien eläkevakuutus. Luettu 13.4.2016.

http://esimiehenopasmuutokseen.fi/files/74/EOM_Tyontekijan-yksilollinen-tukeminen.pdf

Työterveyslaitos. 2014. Mitä on työkyky?. Luettu 16.5.2016.

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2009. Työ ja terveys Suomessa. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen. Luettu 13.4.2016.

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen

Työturvallisuuslaki. 738/2002. Finlex. Luettu 13.3.2016.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työsuojeluhallinto. 2015. Psykososiaalinen kuormitus. Luettu 13.4.2016.

<http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Työsuojeluhallinto. 2015. Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla. Luettu 13.4.2016.

www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus

Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat. Kauppakamari. Viro: Meedia Zone OU

Vuokko, A. & Räsänen, K. 2016. Millainen on hyvä lääkärinlausunto? Miten vaikuttaa kaikkien toimijoiden yhteistyöhön? Työterveyslaitos. Luettu 10.4.2016.

www.vates.fi/media/projektit/party/salon...18.../salo_180216_laakaranlausunto.pdf

Wiskari, J. 2003. Oikotietä arjen huippusuorituksiin. Juva: WSOY

Åhlman, H. 2004. Menestyvä johtaminen -haasta itsesi. Porvoo: WSOY

LIITTEET

Liite 1. Kysely työhyvinvoinnin tukemisesta 1/7

Kysely työhyvinvoinnin tukemisesta

Hei!

Tämän kyselyn tavoitteena on kartoittaa esimiesten työhyvinvoinnin tukemisen tämän hetkistä tilaa. Kyselyssä selvitetään työhyvinvoinnin tukemista osallisuuden, jaksamisen ja työhallinnan osalta. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, millä osa-alueilla esimiehet kokevat työnsä eniten kuormittavaksi. Lisäksi pyrimme selvittämään, millä keinoilla esimiesten työhyvinvointia voitaisiin parhaiten tukea.

Toteutan kyselyn osana liiketalouden tradenomin opinnäytetyötä. Toimin itse myymäläpäällikkönä Kultajousessa, joten aihe on minulle myös sen vuoksi läheinen. Olisin todella kiitollinen, jos voisitte vastata kyselyyni ja sitä kautta edistää esimiestyön kehittämistä ja teidänkin työhyvinvoinnin tukemista. Kysely sisältää 28 kysymystä ja vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia. Vastausaikaa on 27.5.2016 asti ja vastausaika päättyy klo 18.

Ystävällisin terveisin
Henna Piilola

*Pakollinen

Taustatiedot

1. Ikä *

Merkitse vain yksi soikio.

- ☐ Alle 20-vuotias
- ☐ 20-30 v.
- ☐ 30-40 v.
- ☐ 40-50 v.
- ☐ Yli 50 v.

2. Sukupuoli *

Merkitse vain yksi soikio.

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

3. Koulutus *

Merkitse vain yksi soikio.

- ☐ Peruskoulu
- ☐ Opistotaso
- ☐ Ammattikoulu
- ☐ Lukio
- ☐ Korkeakoulu

Kysely työhyvinvoinnin tukemisesta 2/7

4. Millaiseksi koet työn aiheuttaman kuormituksen näillä osa-alueilla?

1= ei lainkaan kuormittava 2=vain vähäisesti kuormittava 3= sopiva kuormitus 4= hieman liian kuormittava 5=erittäin kuormittava

Työn määrä *

Merkitse vain yksi solkio.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työolosuhteet *

Merkitse vain yksi solkio.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työn tiedolliset ja taidolliset vaatimukset *

Merkitse vain yksi solkio.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimiesrooli *

Merkitse vain yksi solkio.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ihmissuhteet työssä *

Merkitse vain yksi solkio.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Asiakaspalvelu *

Merkitse vain yksi solkio.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yrityksen arvojen noudattaminen *

Merkitse vain yksi solkio.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kysely työhyvinvoinnin tukemisesta 3/7

Ohjeistuksen noudattaminen **Merkitse vain yksi solkio.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työssä jaksaminen

5. Miten koet työsi kuormittavan?

Voit valita useita vaihtoehtoja

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- ☐ Fyysisesti
- ☐ Psyykkisesti
- ☐ Sosiaalisesti (vuorovaikutus)

6. Millaiseksi kuvailisit tämän hetkisen työssä jaksamisesi? **Merkitse vain yksi solkio.*

- ☐ Erittäin hyvä
- ☐ Hyvä
- ☐ Kohtalainen
- ☐ Huono
- ☐ Erittäin huono

7. Millaisessa tilanteissa jaksamisesi on ollut koetuksella?

8. Ketkä toimivat tukenasi näissä tilanteissa?

Voit valita useita vaihtoehtoja

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- ☐ Oma esimies
- ☐ Työntekijät
- ☐ Kollegat
- ☐ Asiantuntijat
- ☐ Työn ulkopuoliset henkilöt
- ☐ En ole tarvinnut tukea näissä tilanteissa
- ☐ Tukea ei ole ollut mahdollista saada näissä tilanteissa

Kysely työhyvinvoinnin tukemisesta 4/7

9. Onko organisaatiossa mielestäsi hyväksyttävää pyytää apua töiden suorittamiseen? *

Merkitse vain yksi solkko.

- ☐ Kyllä
☐ Ei

10. Koetko, että se mitä teet riittää? *

Merkitse vain yksi solkko.

- ☐ Kyllä
☐ Ei
☐ En ole varma

11. Tiedätkö tehtäväsi ja miten ne pitäisi suorittaa? *

Merkitse vain yksi solkko.

- ☐ Erittäin hyvin
☐ Hyvin
☐ Kohtalaisesti
☐ Huonosti
☐ En ollenkaan

12. Onko työnjako mielestäsi oikeanlainen? *

Merkitse vain yksi solkko.

- ☐ Kyllä
☐ Ei
☐ En osaa sanoa

13. Millä tavoin itse tuet omaa työssä jaksamistaasi?

Työn hallinta

14. Tunnetko hallitsevasi työsi kannalta keskeiset asiat? *

Merkitse vain yksi solkko.

- ☐ Erittäin hyvin
☐ Hyvin
☐ Kohtalaisesti
☐ Huonosti
☐ En ollenkaan

Kysely työhyvinvoinnin tukemisesta 5/7

15. Koetko voitvasi riittävästi vaikuttaa asioihin, joista olet vastuussa? *

Merkitse vain yksi solkio.

- ☐ Erittäin hyvin
☐ Hyvin
☐ Kohtalaisesti
☐ Huonosti
☐ En ollenkaan

16. Koetko, että johtamistapasi tukee työsi suorittamista? *

Merkitse vain yksi solkio.

- ☐ Kyllä
☐ Ei
☐ En osaa sanoa

17. Tuetaanko organisaatiossa esimiestyön kehittämistä mielestäsi riittävästi? *

Merkitse vain yksi solkio.

- ☐ Kyllä
☐ Ei
☐ En osaa sanoa

Osallisuuden tukeminen

18. Miten itse varmistat riittävän tuen saannin?

19. Tukeeko organisaatio työpaikan sisäisten sosiaalisten suhteiden luontia ja ylläpitoa? *

Merkitse vain yksi solkio.

- ☐ Erittäin hyvin
☐ Hyvin
☐ Kohtalaisesti
☐ Huonosti
☐ Ei ollenkaan

Kysely työhyvinvoinnin tukemisesta 6/7

20. Millaisessa tilanteessa osallistat henkilöstöäsi esimiestyön tukemiseksi?

21. Koetko saavasi riittävästi palautetta työstäsi? *

Merkitse vain yksi salkko.

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

Työn tukeminen

22. Minkälainen tukeminen mielestäsi tukisi parhaiten työsi suorittamista? *

Kuka voisi olla tuen antaja ja millaista tukeminen olisi? Esimerkiksi tiedollista, sanallista, ajan antoa, resursseja yms.

23. Pyydätkö tukea aina samalta henkilöltä vai asiasta riippuen? *

24. Keneltä kaipaisit eniten tukea? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- ☐ Omalta esimieheltä
- ☐ Työntekijöiltä
- ☐ Kollegoilta
- ☐ Asiantuntijoilta
- ☐ Työn ulkopuolisilta henkilöiltä
- ☐ En kaipaa tukea

Kysely työhyvinvoinnin tukemisesta 7/7

25. Missä vaiheessa organisaatiossanne mielestäsi tarjotaan tukea? *

Merkitse vain yksi salkko.

- ☐ Ennakoinvasti
- ☐ Tilanteen niin vaatiessa
- ☐ Liian myöhään
- ☐ Tukea ei tarjota

26. Millaisissa tilanteissa olet saanut tukea?

27. Mahdollistetaanko organisaatiossa työn suorittaminen parhaalla mahdollisella tavalla? *

Merkitse vain yksi salkko.

- ☐ Erittäin hyvin
- ☐ Hyvin
- ☐ Kohtalaisesti
- ☐ Huonosti
- ☐ Ei ollenkaan

28. Koetko saavasi riittävästi tukea työsi suorittamiseksi työn ulkopuolelta? *

Merkitse vain yksi salkko.

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa